

Mars
2013

Principes et boîte à outils

Guide pratique du renforcement de capacités organisationnelles des partenaires



Guide pratique du renforcement de capacités organisationnelles des partenaires

Principes et boîte à outils

Mars 2013

Cette publication est financée par dvv international.

Son contenu peut être reproduit et réutilisé à des fins non commerciales uniquement.

Il est de la seule responsabilité de ses auteurs et ne reflète pas nécessairement les points de vue de dvv international.

Auteurs : Donia Benmiloud, Assistante technique GIZ pour *dvv international* Afrique de l'Ouest
Contributions : Esther Hirsch, Représentante régionale de *dvv international* Afrique de l'Ouest
et Henner Hildebrand, Coordinateur du programme Afrique de *dvv international*
Maquette et Design : Seripub, Uzany Tshombé, Bamako - Mali

Table des matières

Acronymes	4
Préface	5
Résumé/Summary	6
I. LES PRINCIPES QUI PRESIDENT AU VOLET RCO	7
A. Les idéaux de <i>dvv international</i>	7
B. Pourquoi miser sur le RCO des partenaires de <i>dvv international</i> ?	9
1. L'importance du RCO	9
2. Légitimité et responsabilité de l'ONG	9
3. Les dimensions du RCO	10
II. BOITE A OUTILS	12
A. Stratégie d'intervention	12
B. Projets et outils	15
1. Scanning organisationnel/ Brainstorming	15
2. Diagnostic organisationnel	16
3. Questionnaire	22
4. Gouvernance et vie associative	23
5. Stratégie de communication	25
6. Plan stratégique	27
7. Manuel de gestion et procédures	29
8. Actions Genre	31
9. Leçons apprises sur une expérience réussie	33
10. Chaîne de résultats des partenaires	34
III. MARCHÉ À SUIVRE POUR LE CYCLE TRIENNAL 2014-2016	39
A. Vérification de la légalité et de la légitimité de l'OSC	39
B. Evaluation des impacts des actions RCO 2011/2013	39
C. Soumission du questionnaire en début de cycle	39
D. Conception d'une chaîne de résultats pour le partenaire	40
E. Meilleure articulation entre les 2 volets micro et méso	40
F. Mécanisme de suivi plus simple dans sa mise en pratique	41
G. Plus de connexion avec d'autres organisations nationales ou internationales concernées par les questions de développement organisationnel	42
IV. CONCLUSION	43
V. ANNEXES	44

Acronymes I

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
ARIANE	: Programme d'Appui et Renforcement des Initiatives des Acteurs Non Etatiques au Mali
CRDI	: Centre canadien de Recherche et de Renforcement en Développement International
DO	: Développement organisationnel
EPT	: Education Pour Tous
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GIZ	: Coopération allemande au développement
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation non-gouvernementale
OSC	: Organisation de la Société Civile
PAOSC	: Programme d'Appui aux Organisations de la Société Civile
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RCO	: Renforcement des capacités organisationnelles
REFLECT	: Méthode de participation rurale plaçant l'alphabétisation à la base des initiatives communautaires de développement
S&E	: Suivi et Evaluation
UE	: Union Européenne

Préface I

dvv international Afrique de l'Ouest peut se vanter de proposer à ses partenaires des services de qualité à travers un accompagnement constant sur la base du respect mutuel, de l'écoute et du dialogue et ce, depuis plus de 15 années. Les partenariats se nouent et se développent, des idées naissent, sont expérimentées ensemble et en 2011, ce sont 5138 personnes, dont 75% sont des femmes, qui ont bénéficié de nos programmes communs. Très vite, est apparue la nécessité d'assister ces partenaires, ONG et réseaux d'OSC dans leur quête d'autonomie : il fallait leur donner les moyens de se poser les bonnes questions sur le devenir de leur organisation, leur fournir les outils pour, le cas échéant, penser et opérer les changements organisationnels et institutionnels nécessaires dans le but de viabiliser l'organisation et la placer sur le chemin de l'excellence.

dvv international a donc ouvert la voie au Renforcement de capacités organisationnelles de ses partenaires à travers d'abord des actions ponctuelles et éparées pour se doter début 2011 et grâce à un partenariat avec la GIZ, d'une assistance technique dédiée tout particulièrement à ce volet. Ce nouveau pôle arrivait à point nommé, à un moment où la Gouvernance et la Transparence financière des acteurs non étatiques étaient (et sont de plus en plus) examinées à la loupe par les bailleurs de fonds. Plus d'aide financière sans scruter la façon dont les Conseils d'administration sont choisis, la manière dont les comptes sont gérés, etc.

dvv international, dans le souci d'autonomisation et de renforcement de ses partenaires, se devait donc de répondre favorablement à des besoins d'ordre organisationnel et institutionnel pressants et à visages multiples. La tâche n'allait pas être des plus simples mais le défi était lancé ...



Résumé/Summary

Ce guide a un double objectif : compiler les travaux réalisés par *dvv international* Afrique de l'ouest en matière de DO de ses partenaires afin qu'ils puissent être utilisés par les responsables de ce secteur et tout autre personne intéressée au sein de *dvv international* AO et au delà. Il vise aussi à s'interroger sur la pertinence de ces travaux et de façon générale, des méthodologies utilisées jusque là. Au vu des résultats de ce qui a été produit depuis deux années, est-ce qu'il est judicieux de continuer à intervenir dans cette voie ? Là où le bas blesse, il faut remettre en question et proposer autre chose qui devra à son tour être mis en application et évalué ... jusqu'à ce que la bonne formule soit trouvée (bien qu'une bonne formule ne soit pas immuablement LA bonne formule et qu'il faille s'obliger à la marteler au besoin !)

Avant de passer aux outils, nous poserons les postulats qu'a formulés *dvv international*, les grandes lignes stratégiques, de son programme en général et du projet ou volet RCO en particulier.

This methodology guide has a dual objective: to compile the works carried out by dvv international West Africa in the field of its partners' Organizational Development so they can be used by the persons in charge with this service and any other person interested within dvv international and beyond.

It aims also at wondering about the relevance of these works and generally speaking, about methodologies followed so far. Depending on the results achieved after 2 years, is it relevant to continue down this direction? Where problem arises, we must question and propose something else which will in its turn be implemented then assessed ... until the appropriate formula is found out (though we know the right formula will not remain so forever and will need to be reviewed from time to time).

Before the tools, we need to put forth the premises and general principles of dvv international, the main strategic lines of its program in general and of Organizational Capacity Building project in particular.

A. Les idéaux de *dvv international*

Que ce soit en Amérique latine, en Asie, en Europe ou en Afrique, *dvv international* intervient toujours en étroite collaboration avec des partenaires nationaux essentiellement des organisations de la société civile mais aussi à certains endroits des services gouvernementaux ou paragouvernementaux. Ce fait est au cœur de sa mission, qui est d'ailleurs définie comme suit : « *dvv international* collabore dans le monde entier avec plus de 200 partenaires dans plus de 30 pays [et] se conçoit comme partenaire professionnel mettant son expérience et ses ressources à la disposition de projets menés conjointement avec ses partenaires, dont il espère en retour tirer des enseignements ». La coopération, selon *dvv international*, ne se conçoit pas autrement qu'une coopération avec ses partenaires voire même entre ses partenaires si l'on considère les moyens déployés pour mettre en réseau ces derniers.

dvv international s'efforce de créer et de consolider des organisations efficaces d'éducation des adultes qui, conjuguant leurs efforts, contribuent à composer un système d'éducation des adultes axé sur le développement. Ici, les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), le programme mondial de l'« Éducation pour tous » (EPT) et les Conférences mondiales sur l'éducation des adultes (CONFITEA) constituent un cadre essentiel d'orientation et d'action.

En renforçant les capacités de ses partenaires de l'éducation des jeunes et des adultes, *dvv international* vise à long terme la mise en place de structures sociales locales et nationales comme élément de lutte contre la pauvreté.

Il n'est pas de projet pays qui ne mentionne pas en premier lieu cette valeur. Les projets sont non seulement mis en œuvre par les partenaires mais la conception émane d'eux. Quel rôle joue donc *dvv international* ? Celui de les appuyer, tant en amont (dans le travail de planification du projet), que dans l'implémentation, en transmettant des savoirs et savoirs-faire.

C'est bel et bien un partenariat « de convergence » qu'entend développer *dvv international*, à savoir une « relation entre deux ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale »¹. Il semble bien, à la lecture de cette définition, que *dvv international* ait souscrit à ce mode de collaboration. Le partenariat existe selon la conjugaison de 3 constituants : une relation, un cadre et un projet. Les 3 coexistent ; on peut les distinguer pour mieux comprendre les choses mais on ne peut pas les séparer sous peine de se détourner du concept de partenariat.

dvv international, nous l'avons compris, est dans une toute autre logique que celle de nouer des relations épisodiques avec ses partenaires ; des prestations ponctuelles, sur du court terme, et avec des résultats très rapides. Non, la relation bâtie est une relation plus stratégique, « bâtie autour d'un projet politique ». Nous parlerons donc plus volontiers de processus de partenariats pour l'exprimer l'idée d'une aventure, établie, cadrée et pilotée en commun et sur la durée. Ce processus répond à quelques critères, immuables :

¹Coordination Sud (Plateforme d'ONG françaises), réunion du Groupe de travail Funding Development and Relief, 2004

I. LES PRINCIPES QUI PRÉSIDENT AU VOLET RCO

- **La convergence de vue et l'entente préalable sur la finalité, les rôles des acteurs, les activités et les moyens du projet** : nul projet validé par la direction des programmes de *dvv international* sans qu'il ne donne lieu à discussions et argumentations. Au besoin, durant l'implémentation du projet du partenaire, le projet dans sa globalité ou certaines de ses composantes seulement sont revus s'il s'avère que des blocages se font ressentir à quelque niveau, de sorte que le partenaire et *dvv international*, ensemble, y trouvent leur compte.
- **La co-élaboration d'une stratégie de mise en œuvre** : les principes de mise en œuvre sont largement commentés lors de l'atelier de planification tri-annuel ainsi que l'atelier bilan annuel où tous les partenaires sont conviés.
- **La qualité des relations humaines** : non que le fond du projet et la façon dont il est mis en œuvre importe moins, mais les relations entre tous les protagonistes du partenariat est d'une très haute importance. *dvv international* veille tout particulièrement à créer une bonne ambiance entre son personnel et celui du partenaire mais également entre les personnes de tous les partenaires qui se retrouvent très régulièrement (tous les 3 mois en moyenne) à l'occasion d'un séminaire ou d'un voyage de terrain.
- **La transparence** : les décisions et le mode de fonctionnement de *dvv international* vis-à-vis de ses partenaires sont largement diffusés auprès d'eux, tout est dit, parce que la transparence est gage de bon fonctionnement selon *dvv international*. A toutes les étapes de la mise en œuvre du projet, *dvv international* veille, grâce à un suivi de proximité, à ce que les méthodes et approches utilisées soient comprises et que les difficultés dans la gestion du projet se tarissent et disparaissent.
- **L'inscription de la relation dans le temps** : les accords de partenariats sont en principe signés pour le cycle triennal de programmation, même si une convention annuelle est signée en début de chaque année et que la reconduction au sein de ces 3 années est tacite. 3 ans entre *dvv international* et le partenaire, de quoi mener bien des choses et d'en voir les fruits avant même que le terme n'arrive.

Puisque la durée de la relation le permet, *dvv international* a fait le pari non seulement d'amener les structures partenaires à mettre en œuvre sur le terrain des projets grâce à des outils performants de gestion de projet –cadre logique et documents/suivi variés et adaptés aux besoins spécifiques- mais également d'amener ces structures sur la voie du changement pour une meilleure performance. Ainsi, les structures partenaires reçoivent de l'appui de la part de *dvv international* pour mettre en œuvre le projet de la façon la plus efficace possible d'une part, et allaient désormais être les maîtres d'œuvre de leur propre destinée en travaillant sur composantes organisationnelle et institutionnelle de la structure.

Avec l'ouverture du volet RCO, *dvv international* donne plus de poids au partenariat en cela qu'il ne se contente plus d'apporter de l'assistance au partenaire exécutant un projet sur le terrain mais lui donne les moyens d'améliorer la structure en tant que telle pour, à terme, atteindre un excellent niveau de professionnalisme et de performance.

B. Pourquoi miser sur le RCO des partenaires de *dvv international* ?

1. L'importance du RCO

On assiste depuis deux décennies à une véritable explosion du nombre des associations de la société civile, à une « révolution associative mondiale »².

Fait heureux ou malheureux selon le point de vue que l'on adopte, la quantité toujours galopante des organisations de la société civile, à but non lucratif, à n'importe quel point du globe où l'on soit, et au Mali et en Guinée en particulier, entraîne inévitablement une forte concurrence ; or la tendance générale est que l'aide publique au développement n'augmente pas à la même vitesse, lorsqu'elle ne décroît pas. L'accès à l'assistance au développement des bailleurs de fonds se rétrécit à mesure que le nombre des ONG augmente et pour que l'organisation accède aux fonds, il lui faut désormais démontrer non seulement que l'action qu'elle mènera aura un/des effet(s) probant(s) sur le développement de la communauté et, par effet papillon, sur le pays, mais aussi **que la structure interne ayant en charge la poursuite des actions générant des effets est suffisamment viable pour pouvoir consolider ou capitaliser ses acquis et les « réinvestir » dans des actions futures.**

Les ONG doivent donc avoir un potentiel organisationnel et institutionnel à la hauteur des exigences des donateurs ce qui nous amène à dire que le renforcement de capacités en ce sens est salutaire, voire indispensable.

2. Légitimité et responsabilité de l'ONG

Une organisation à but non lucratif repose, on le sait, sur des valeurs et une responsabilisation. Les protagonistes définissent un cadre de vision et des missions avec en toile de fond des valeurs auxquelles ses membres ne peuvent en principe pas déroger sous peine de porter des modifications substantielles à l'organisation. Ces acteurs sont choisis, élus la plupart du temps, sur leur capacité à décider des stratégies et actions concourant à la vision, la mission et en respectant les valeurs ainsi définies. Elles engagent leur responsabilité devant ceux qui leur ont fait confiance : les adhérents. Responsabilité quant aux moyens mis en œuvre pour répondre aux besoins de ceux vers qui les actions sont destinées et responsabilité d'agir selon les principes communément admis de la Gouvernance et de la Transparence financière. C'est là que le développement organisationnel prend tout son sens : il s'agira pour la structure de mettre en place des mécanismes de réajustement ou de changement pour atteindre de bons niveaux de performance et pour devenir irréprochable. Nous verrons plus bas certains de ces mécanismes, que *dvv international* a mis en place dans le cadre de son volet RCO.

Les organisations de la société civile qui mettent en place des actions de renforcement de capacités organisationnelles le font en tout premier lieu pour professionnaliser la structure, rationaliser le travail et, par voie de conséquence, gagner en performance, à savoir en efficacité, en efficience, en pertinence et en viabilité financière. D'un autre côté, l'OSC peut envisager un programme de DO et institutionnel pour séduire les bailleurs de fonds potentiels à l'heure où, comme évoqué plus haut, ces derniers portent une attention accrue sur la gouvernance des organisations à but non lucratif et sur leur capacité à mettre en œuvre des actions visant à la transformer pour atteindre des niveaux élevés de performance.

²Salamon, Lester M. (1994). The Global Associational Revolution: The Rise of the Third Sector on the World Scene. *Foreign Affairs*, 73:109-116

I. LES PRINCIPES QUI PRÉSIDENT AU VOLET RCO

3. Les dimensions du RCO

dvv international prend en compte 3 dimensions dans son projet de DO des partenaires : institutionnelle, organisationnelle et sociale. Quelques repères fondamentaux sur lesquels le volet met un accent particulier :

1) La dimension institutionnelle : c'est-à-dire la bonne gouvernance de l'ONG. On entend ici qu'une ONG performante est dotée d'organes de gouvernance (Assemblée Générale, Conseil d'Administration et Comité de direction le cas échéant) **effectifs** – c'est-à-dire qui existent vraiment – et **efficaces** – c'est-à-dire qui remplissent amplement leurs rôles respectifs.

→ **L'Assemblée Générale** : il s'agit ici des vrais propriétaires de l'ONG. Elle comprend toutes les parties prenantes les plus importantes (bénéficiaires, partenaires, donateurs etc.). Leur rôle consiste à articuler la mission et la vision de l'ONG ainsi qu'à élire leurs représentants au sein du Conseil d'Administration (CA) et enfin, ce sont eux qui sanctionnent la performance de l'ONG en général (est-ce que les objectifs ont été atteints ? les valeurs respectées ? Il y a-t-il des réajustements à faire ?)

→ **Le Conseil d'administration** : ses membres sont constitués de représentants des parties prenantes. Ils sélectionnent les dirigeants, ordonnent les audits internes et externes, définissent les orientations stratégiques et évaluent les résultats de l'organisation.

→ **Les dirigeants** : Ils sont responsables de définir des tactiques et mettre en œuvre un plan opérationnel pour atteindre les orientations stratégiques que le CA leur dicte. Ils recrutent le personnel, l'évaluent et reproduisent un modèle organisationnel efficace compte tenu du secteur d'activité, le mandat, les ressources et l'environnement dans lequel leur ONG évolue.

Note : Des systèmes de gouvernance efficaces ne fonctionnent pas en vase clos. Les dirigeants ont un rôle consultatif à jouer auprès du CA car ce sont eux qui gèrent l'ONG au jour le jour. Ils ont accès à des informations privilégiées, susceptibles d'aider le CA à prendre de bonnes décisions.

2) La dimension organisationnelle : Il s'agit ici du bon fonctionnement de l'organisation. On la mesure sur une base fonctionnelle à savoir, entre autres (car la liste est longue) :

→ Est-ce que la **stratégie de communication** réussit à renforcer l'image de marque de l'ONG, permet de recueillir suffisamment de fonds auprès des donateurs ? Attire de nouveaux volontaires ?

I. LES PRINCIPES QUI PRESIDENT AU VOLET RCO

- **La gestion de programmes.** Est-ce que les projets de développement sont de qualité ? Est-ce qu'ils répondent aux besoins les plus urgents des bénéficiaires ? Est-ce qu'ils renforcent les capacités de ces bénéficiaires ? Est-ce que les effets de ces projets se font ressentir au niveau local, régional, national ?
- **La politique de ressources humaines** doit se faire de façon à attirer de la main d'œuvre qualifiée en effectuant un arbitrage entre coût de la main d'œuvre et expertise. Le défi des ONG, qui, par nature, ne génèrent pas de ressources financières, est de disposer de suffisamment de fonds pour la mise en oeuvre de leurs projets et à leur mise à l'échelle ou même pour la création de nouveaux projets. Par conséquent, elles ne font pas toujours le poids face à leurs concurrentes du secteur privé en matière de conditions de travail, rémunération, etc. C'est aux RH de déterminer des incitatifs non financiers pour attirer la main d'œuvre spécialisée dont leurs organisations ont besoin. D'autre part, les RH devront élaborer une stratégie pour attirer, sélectionner et garder les bénévoles compétents. L'idée est de s'assurer d'avoir suffisamment de ressources humaines pour faire face aux besoins de l'organisme.
- **La stratégie financière** des ONG doit mettre l'accent sur la santé financière de l'ONG. Elle doit s'assurer de la disponibilité des ressources financières dans le temps. La stratégie financière doit aussi tenir compte de l'efficacité de l'ONG – Impact social pour chaque sou investi. Il est important d'évaluer la structure des coûts.

3) La dimension sociale : Il s'agit ici de la capacité de l'ONG à avoir un impact durable et de grande magnitude sur ses bénéficiaires. Les ONG sont des organisations à vocation d'utilité sociale, il paraît donc évident que l'évaluation de leur performance repose sur leur capacité à répondre à la **demande sociale**. Renforcer les capacités d'un public cible consiste à mettre en œuvre des initiatives qui permettent de les aider à faire face à plusieurs sphères de vulnérabilité (social, économique, politique et cognitif). À long terme, on s'attend à ce que les bénéficiaires puissent eux même prendre leur destin en main.

II. BOITE A OUTILS

A. Stratégie d'intervention

L'ouverture d'un programme au sein de *dvv international* Afrique de l'Ouest spécialement dédié au RCO ne s'est pas faite en un jour ; c'est le fruit de réflexions avec le siège à Bonn mais aussi de négociations avec la GlZ consistant à mettre à disposition un(e) Assistant(e) technique spécialisé(e) dans le Développement organisationnel des OSC.

Au cours de ce processus, les demandes de la part de certaines organisations partenaires et les idées au sein du bureau Mali puis AO se sont multipliées ; au titre du programme triennal 2011-2013, un cadre a été tracé, des actions ont été imaginées, des indicateurs ont été pensés ... il ne restait plus qu'à faire.

Il serait faux d'avancer que les partenaires de *dvv international* dans leur totalité ont demandé la création du volet tant le développement organisationnel et institutionnel reste encore relativement éloigné des priorités de la société civile malienne et guinéenne. Rares en effet sont les partenaires qui, avant que toute action ne soit menée de concert avec *dvv international*, ont entrepris de façon volontaire une mesure ou une réforme contribuant au développement de la structure même, ses organes, ses instances, etc. C'est en concomitance avec le programme européen Ariane, faisant la part belle aux OSC les plus conscientes et les plus dévouées par rapport à leur structure organisationnelle, qu'il « valait mieux être du bon côté » à savoir opter pour une stratégie d'actions en faveur de la transparence financière, de l'intervention démocratique, de la planification, de la communication, de la capitalisation sur activités, etc.

dvv international a suivi sa ligne stratégique qui est de transmettre à ses partenaires la matière qui allaient leur permettre de réussir une action. Le développement organisationnel passe par un processus d'apprentissage. Il ne s'agit ni de délivrer un produit fini au partenaire ni de pointer du doigt une lacune importante dans son organisation sans lui proposer des pistes pour la combler.

dvv international se place donc en conseiller technique, dans le but de rendre les partenaires plus performants et plus autonomes. La chaîne de résultats ci-dessous en témoigne :

II. BOITE A OUTILS

Chaîne de résultats pour le Renforcement de capacités organisationnelles et institutionnel du programme triennal de *dvv international* Afrique de l'Ouest

Ressources (= <i>Moyens mobilisés</i>)	Activités	Produits/Résultats (= <i>services générés par les activités</i>)	Bénéfices directs (= <i>effets directs = ce qui doit ressortir des activités</i>)	Impacts/Bénéfices indirects (= <i>changements durables chez les partenaires</i>)
Expertise technique : chargé de mission et/ou consultants ad hoc	Questionnaire d'évaluation de la gouvernance ou Diagnostic organisationnel et institutionnel	Tous les partenaires ont fourni les informations relatives à l'institutionnel/l'organisationnel en remplissant le questionnaire d'évaluation	Tous les partenaires ont identifié leurs lacunes en matière de gouvernance interne et ont planifié avec <i>dvv international</i> les actions pour les surmonter, à travers une chaîne de résultats)	La performance de l'organisation dans les domaines d'action particuliers et globalement, dans la structure interne, a été boostée (voir les progrès entre l'évaluation initiale du partenaire et son évaluation finale)
	Atelier sur la planification stratégique	Tous les partenaires sont capables de développer un plan stratégique quinquennal	Tous les partenaires se réfèrent systématiquement à leur plan stratégique pour élaborer leur plan d'actions annuel	
	Atelier sur la stratégie de communication	Au moins 50% des partenaires ont développé une stratégie de communication	Au moins 50% des partenaires ont développé au moins 2 actions faisant la promotion de leur organisation	
Subventions pour l'organisation d'atelier (en cas de nécessité seulement); frais de voyage, per diem des participants et frais de bouche,				

II. BOITE A OUTILS

Ressources (= Moyens mobilisés)	Activités	Produits/Résultats (= services générés par les activités)	Bénéfices directs (= effets directs = ce qui doit ressortir des activités)	Impacts/Bénéfices indirects (= changements durables chez les partenaires)
	Atelier sur la mobilisation des ressources financières	Au moins 70% des partenaires sont capables de développer un plan annuel de mobilisation des ressources financières	Au moins 70% des partenaires mettent en œuvre au moins 5 actions de mobilisation des ressources (soumission à des appels à projets, candidatures spontanées, rencontres avec des partenaires financiers potentiels, etc.)	
	Elaboration ou révision du Manuel de gestion et de procédures	Tous les partenaires sont capables d'élaborer un manuel de gestion et de procédures qui corresponde aux pratiques internes	Tous les partenaires respectent scrupuleusement leur manuel (à vérifier avec les audits)	
	Atelier sur la capitalisation et la gestion du savoir	Au moins 50% des partenaires sont capables de mener une analyse des forces et faiblesses d'un cas d'étude, et d'en utiliser les résultats pour un prochain projet similaire	Au moins 50% des partenaires ont mis en œuvre au moins 2 actions faisant la promotion de leur organisation	
	Atelier sur la stratégie Genre	Au moins 60% des partenaires sont capables d'élaborer une stratégie Genre et un plan d'action annuel	Au moins 60% des partenaires ont réussi au moins 60% des mesures de leur plan annuel Genre	

B. Projets et outils

Les débuts de la vie du volet ont été marqués par des hésitations dues à la dualité parfois contradictoire entre accorder une assistance au plus grand nombre et se concentrer sur les problèmes spécifiques de chacun d'entre eux. Cette dualité provenait du fait que les moyens à la fois humains et financiers dédiés au volet étaient particulièrement limités. Il fallait donc très vite définir des critères de sélection qui allaient naturellement, dans un premier temps, privilégier certains partenaires au détriment d'autres. Rien de très inquiétant finalement dans la mesure où, dans l'esprit de *dvv international*, durant les 3 années de programmation, les partenaires dans leur totalité seraient destinataires de l'assistance, d'une manière ou d'une autre.

1. Scanning organisationnel/ Brainstorming

L'un des tout premiers exercices de la vie du volet a été ce que l'on pourrait appeler un « scanning organisationnel » à travers des réunions de brainstorming. En effet, bien avant d'aller plus loin dans la planification d'actions avec chaque partenaire, il était indispensable de s'enquérir des difficultés et des atouts organisationnels.

Objectif : avoir une image du niveau organisationnel des partenaires et de leurs besoins.

Démarche :

- Visite de tous les partenaires, pour un entretien (ouvert, non rigide).
Participants: gestionnaires : comptabilité/finances, RH, secrétariat/administratif, direction, programmation, etc. Ceci permet de connaître la genèse de l'organisation, son fonctionnement, ses instances, ses partenaires, l'état global de ses finances, les méthodes de gestion utilisées, les voies de communication pratiquées ainsi de suite et constitue la base du travail à venir (cas du Mali).

! Alternative :

- Une rencontre collective avec des travaux de groupe portant sur la performance organisationnelle, comme le montre l'extrait de l'agenda de la réunion qui a réuni la plupart des partenaires guinéens (sauf ceux qui ont été rencontrés individuellement, comme l'ONG CADES par exemple) :

Question 1 : qu'est-ce que le développement organisationnel, la performance d'une ONG, quels en sont les critères, comment les mesure-t-on ?

Question 2 : quelles actions en DO votre structure a-t-elle menées depuis sa création ?

Question 3 : à quoi ressemblerait votre structure si elle était parfaite ?

Question 4 : qu'est-ce que vous pourriez entreprendre en priorité et de façon réaliste pour atteindre, à terme, la perfection ?

II. BOITE A OUTILS

Résultats :

Cet exercice, dans sa version entretien individuel, a eu comme résultat de comprendre, du côté de *dvv international* mais aussi de l'équipe opérationnelle et gestionnaire des partenaires à quels obstacles d'ordre institutionnel et organisationnel ils étaient confrontés, les freins à leur développement et, de façon très grossière, quelques idées d'actions qui permettraient de les lever.

En outre, au Mali, une fois le brainstorming achevé, un diagnostic organisationnel a été élaboré pour deux partenaires (cf. 3.) et a constitué le point de départ d'actions, pour l'un un atelier de planification stratégique qui a débouché sur la rédaction d'un document de plan quinquennal ; pour l'autre, un atelier de formation/action sur la gouvernance interne (p. 21) ainsi qu'un atelier de capitalisation (p. 30). On pourrait schématiser pour Pamoja Mali cette cascade d'actions de la sorte :

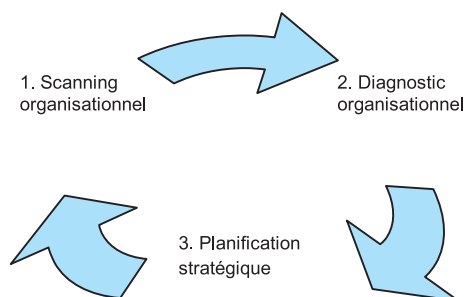


Figure 2. Cascade d'actions RCO Pamoja Mali

Dans sa version collective, il a eu en plus le résultat de transmettre des rudiments en termes de développement organisationnel, d'avoir un aperçu de ce que les partenaires savaient de la performance d'une organisation en général et enfin de poser les jalons du travail sur leur propre organisation qui allait les attendre, si toutefois ils souhaitaient s'engager dans un tel travail.

Les activités RCO envers les partenaires reposent sur le principe de volontarisme ; nulle action si elle n'est pas pensée et planifiée par le partenaire lui même.

2. Diagnostic organisationnel

L'idée de mener un diagnostic organisationnel est venue très vite après la création du volet RCO, c'est même ce par quoi il a débuté.

Objectif : comprendre de quels maux les partenaires souffraient pour savoir quelle aide leur apporter.

Ce projet était ambitieux car il ne s'agissait pas de passer un scan rapide et sommaire des partenaires mais bel et bien de fouiller, d'enquêter, d'interviewer et de croiser les informations en utilisant plusieurs outils.

Après le brainstorming, nous avons décidé de mener ce travail de diagnostic avec ceux qui d'un point de vue institutionnel et organisationnel, étaient le plus dans

le besoin. Il s'agissait d'un travail fastidieux qui allait être mené, et pratiquement de façon concomitante donc rationnellement, nous ne pouvions travailler avec plus de deux partenaires. Nous avons donc choisi un réseau d'OSC et une ONG. Pamoja Mali pour le premier, Fandeema pour la seconde. Un questionnaire préliminaire a été proposé, dont le contenu était le suivant :

1. Pourquoi un diagnostic organisationnel serait opportun pour votre organisation ?

- Qui va l'initier (au sein de votre organisation) ? Qui sera responsable de sa mise en œuvre ?
- A quoi va-t-il servir selon vous ? Quel est son but ?
- D'où émerge ce diagnostic organisationnel et en quoi sera-t-il intégré par la suite ?

2. Quelle est l'envergure/l'ampleur du diagnostic organisationnel ?

- S'agit-il d'un diagnostic organisationnel de toute l'organisation, d'un aspect particulier, d'un service ?

3. Qui va être impliqué ?

- Jugez-vous utile de former un comité de pilotage ? Si oui, quel serait son rôle et le profil de ses membres ?
- Jugez-vous utile d'impliquer des parties concernées externes à l'organisation ? A quelle étape du diagnostic organisationnel ?

4. Quelle est la période qui serait la plus propice ? Quelles ressources seraient disponibles ?

- Les ressources humaines seront-elles aisément mobilisables pendant la durée du diagnostic organisationnel ?
- La revue documentaire est-elle présente et accessible ?

5. Les TDR vous conviennent-ils ?

6. Pensez-vous que des sensibilités, peurs et résistances pourraient émerger au cours du processus de diagnostic organisationnel ?

- Les personnes au sein de l'organisation vous semblent-elles prêtes ? Motivées ?
- Des personnes de genre féminin seront-elles invitées à prendre part au processus et à influencer sur la façon dont il réorientera (éventuellement) l'organisation ?

7. Comment envisagez-vous que le processus soit géré, du point de vue de :

- La communication ?
- Du suivi/évaluation du processus ?
- De la gestion de données/d'informations ?
- De la confidentialité des informations ?

8. Quels résultats attendez-vous du processus ?

Méthodologie :

- le cadre d'évaluation EIO³ (Evaluation organisationnelle et institutionnelle) conçu par l'agence Universalia pour le compte du Centre canadien de Recherche en Développement International, a été le cadre de base de ce travail. Dans ce modèle EIO, la *performance* est définie en fonction de l'*efficacité* (de l'organisation à remplir sa mission), de l'*efficience*

³EIO ou IOA en anglais, Universalia Institutional and Organizational Assessment Model



II. BOITE A OUTILS

(exactitude, rapidité de prestation des services et programmes offerts, et valeur de ces derniers), de la *pertinence* continue (capacité de l'organisation à s'adapter à des conditions et à un environnement changeants) et de la *viabilité financière*. Ce modèle préconise également une approche permettant d'évaluer les trois forces sous-jacentes à la performance : les capacités d'une organisation, son *contexte externe*, et son *contexte interne* ou la *motivation* de son personnel. Nous avons préféré ce modèle aux innombrables autres car il est de nature prospective et axé sur la résolution de problèmes. Il s'agit également d'un modèle souple que l'on peut facilement adapter à des contextes organisationnels différents car, bien que la nature des partenaires de *dvv international* AO soit assez homogène, les contextes diffèrent parfois.

L'exploitation de ce cadre, pour être exhaustive, requiert une grande disponibilité de la part des agents ciblés de l'organisation et le travail, il va s'en dire, est d'envergure. De ce fait, il n'a pas été possible d'étudier les 3 forces sous-jacentes, mais seulement, la plus importante vu l'objectif fixé, à savoir les capacités organisationnelles.

Il est important de noter qu'à toutes les étapes du diagnostic, les responsables des organisations (groupés en Comité de pilotage du diagnostic) ont été non seulement invités à participer aux travaux, sous forme d'interviews ou de travaux de groupe, mais ont eu la responsabilité de leur organisation. En outre, les critères d'évaluation de la performance ont été définis par eux, ce qui a fait, en soi, l'objet d'une session de formation de 4 jours. Pour évaluer les capacités, nous avons procédé par recoupement d'informations (visites sur site et entretiens, rapports, procès verbaux, textes fondateurs, etc.)

Le travail a consisté, pour chaque critère de performance (ci-dessus), d'abord de définir le critère ensuite de poser des indicateurs et des moyens de les vérifier qui seront ensuite vérifiés.

Exemple de l'évaluation du critère de la pertinence dans le cadre du diagnostic organisationnel de du réseau malien Pamoja Mali (Sept. 2011)

« Dans quelle mesure l'organisation Pamoja Mali est-elle pertinente pour ses intervenants ?

Le groupe de travail s'est tout d'abord attaché à choisir 3 questions clés dont la réponse allait permettre de situer l'organisation au regard de la pertinence. Pour chacune des questions, des indicateurs de vérification ont été posés.

Ci-dessous le détail pour une question clé :

Question clé	Indicateur	Moyen de le vérifier	Note de 0 à 5 (5 : max.)	Commentaires
Satisfaction des intervenants	80% des ONG ayant participé à l'AG de fév. 2011 sont à jour de leur cotisation au 1 ^{er} août 2011	Factures des cotisations, rapport financier trimestriel	1	A cette date, seules 7 ONG ont réglé leur cotisation sur les 25 présentes à l'AG de création

A la fin du diagnostic, nous avons fait une moyenne pour chaque critère et avons tiré les conclusions à la lumière des résultats. Ces conclusions ont permis de mettre le doigt sur des dysfonctionnements évidents ou, au contraire, sur des atouts qui méritaient d'être encouragés. Des priorités d'actions de RCO ont pu donc être dégagées, ce qui constituait le but ultime du diagnostic organisationnel.

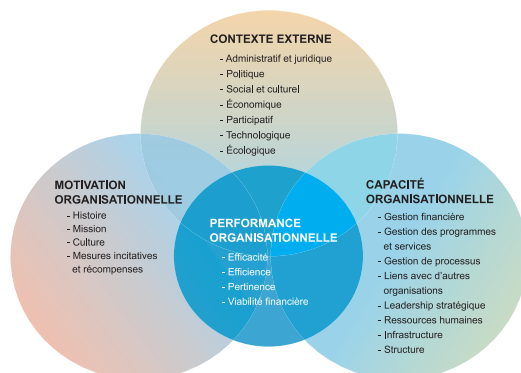
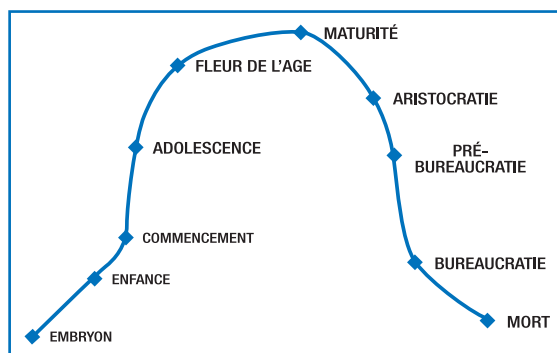


Figure 3. Cadre d'évaluation EIO

A côté de ce modèle, d'autres outils ont été utilisés, parmi lesquels :

- La ligne de vie de l'organisation ou Courbe de Gauss⁴, qui permet de connaître le stade auquel l'organisation se trouve, avant même d'en étudier les capacités. En voici les différents stades⁵ :



Utilité du cycle de vie : dans le cadre d'un diagnostic organisationnel, afin de mieux comprendre et situer l'organisation, il faut avoir une idée de son historique, de la phase d'évolution dans laquelle elle se trouve. En tant que partenaire technique et financier, nous ne pouvons avoir les mêmes attentes selon que la structure est dans l'enfance ou dans la fleur de l'âge.

⁴Manitoba Institute of Management: Managing the Non-Profit Organisation

⁵Formation Diagnostic Organisationnel GRETE / Intrac (F3E / Coordination Sud) – Nov. 2003. Synthèse réalisée par le réseau PRATIQUES <http://www.interaide.org/pratiques>

II. BOITE A OUTILS

Néanmoins, il s'agit, comme tout modèle, d'une simplification qui permet de donner des points de repère à l'analyse organisationnelle ; une organisation ne suit pas toujours les phases de vie selon la courbe de Gauss mais elle trace sa propre trajectoire et suit sa propre ligne de vie. Elle peut par exemple tout à faire « rebondir » et entamer un nouvel ascendant quand elle a atteint la maturité.

Un « mode d'emploi » est donné, explicitant chaque stade, de sorte que les participants puissent situer avec exactitude leur organisation. Cf. Annexe 1. Bien entendu, il peut arriver (et c'est même le cas le plus courant) que tous les participants ne soient pas d'accord ; les points de vue peuvent diverger, ce qui signifie que chaque acteur d'une organisation peut voir les choses différemment, ce qui n'est pas un mal en soi. Néanmoins, pour pouvoir qualifier l'organisation, il faudra atteindre un consensus aussi, cet exercice peut durer plus longtemps que prévu ...

Pour notre partenaire malien Fandeema par exemple, cet exercice a été très bénéfique dans la mesure où il a permis de situer l'organisation qui existe depuis plus d'une dizaine d'années mais qui a évolué sans aucune remise en question à aucun moment. Les participants ont observé la plus grande sincérité, et nous avons pu obtenir des critiques acerbes mais constructives de l'organisation.

► La gestion de la qualité, modèle utilisé par la Coopération allemande au Développement GIZ:

Le modèle permet d'évaluer autant d'éléments organisationnels qu'on le souhaite. Nous avons choisi d'en évaluer 3 :

- La qualité des réunions de travail
- L'organisation du bureau
- La transparence des informations et des décisions prises

Pour chaque élément, 5 stades sont définis en plusieurs points clés. Au final, l'évaluateur, au vu de la documentation collectée et des interviews menés, choisira le stade le plus approprié à l'organisation.

Exemple : évaluation de l'élément La qualité des réunions de travail dans le cadre du diagnostic organisationnel de Pamoja Mali. En rouge, le niveau sélectionné après évaluation.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Réunions de travail occasionnelles, en fonction de la nécessité. Participation du coordinateur occasionnelle. Présence non systématique de l'ordre du jour. Mauvaise préparation des participants car réception des documents à la dernière minute. Eparpillement des participants dans leurs propos donc sujets importants non traités.	Régularité des réunions assurée par le coordinateur. Participation du coordinateur. Réception de l'ordre du jour à temps. Préparation des participants car réception des documents à temps. Ponctualité des réunions de travail et relatif suivi de l'OJ. Rédaction de PV.	Atteinte de 2. Participation systématique du coordinateur aux réunions de travail importantes. Bonne préparation à l'OJ, rôle actif, question de la qualité abordée dans tous les thèmes de la réunion. Thèmes d'actualité ajoutés à l'OJ au début de la réunion. Accent sur points importants. Limitation du timing de l'OJ grâce à un modérateur. Formulation du PV pour la mémoire des participants, même après plusieurs semaines.	Atteinte totale de 3. Professionnalisme dans les débats (animation, présentation, documentation, etc.) Collecte à temps et avant la réunion des thèmes d'actualité choisis en commun accord et ajoutés à l'OJ. Timing respecté. Formulation du procès-verbal donc les absents peuvent retrouver les débats et être au courant des décisions prises.	Atteinte totale de 4. Evaluation régulière de la qualité des réunions de travail : comment les rendre encore plus efficaces ? Examen des propositions, le cas échéant, mises en œuvre.

Résultats :

Les diagnostics réalisés pour Pamoja Mali et Fandeema ont permis d'avoir une image précise de la structure interne, d'évaluer les capacités du réseau, de repérer et d'identifier les difficultés rencontrées afin d'y apporter des réponses adaptées.

Témoignages de Pamoja Mali

L'appui de **dvv international** à Pamoja Mali (...) est de plusieurs formes : institutionnel, organisationnel, technique etc. (...) Cela a servi à Pamoja Mali de faire son diagnostic organisationnel qui lui a permis de connaître ses forces, ses faiblesses et ses opportunités. Plusieurs recommandations de ce diagnostics ont été prises en compte par Pamoja Mali et mises en application : l'élaboration du plan stratégique, la relecture des textes de fonctionnement, l'élaboration du manuel de gestion de procédures administratives et financières, l'ouverture des membres du bureau au Genre, l'ouverture d'un compte propre de Pamoja Mali, l'élaboration d'un plan

II. BOITE A OUTILS

quinquennal de plaidoyer, etc.

La participation des membres aux réunions est en général de 6 /7 membres soit 85,71%. Pamoja Mali a adhéré au Forum de la société civile.

Le document de plaidoyer de Pamoja Mali a permis de mieux comprendre la situation politique et l'évolution de l'ENF au Mali, les engagements souscrits au niveau national et international pour promouvoir l'Education et la Formation des Adultes, le cadre juridique et institutionnel de l'Education des Adultes, d'identifier les défis et enjeux liés à l'éducation et à la formation des adultes, de faire l'analyse des partenaires stratégiques, institutionnels, politiques et opérationnels. L'atelier [de planification stratégique qui a suivi le diagnostic] a permis d'identifier des thèmes prioritaires que Pamoja Mali peut suivre durant les cinq années à venir. Il s'agit du financement de l'ENF, la gestion de l'ENF et la promotion de l'approche Reflect à travers le renforcement des capacités des membres et des autres acteurs. Il a permis aussi d'élaborer un plan d'action, un cadre logique et d'élaborer un cadre des alliances dans le cadre de la mise œuvre des activités de plaidoyer.

3. Questionnaire

Pour l'atelier sur la gouvernance organisé en décembre 2011 à l'attention de Fandeema, nous avons utilisé un cadre d'évaluation rapide du niveau de gouvernance inspiré largement de celui créé par l'agence KPMG⁶.

Par la suite, nous l'avons enrichi et adapté au contexte global des partenaires. C'est ce qui a donné naissance au Questionnaire, utilisé aujourd'hui au Mali et en Guinée et faisant l'objet d'un suivi rapproché et sensé servir de point de départ de tout partenariat. A noter que certaines questions relatives au Genre y ont été incluses par la suite, sans que cela n'empêche un diagnostic plus approfondi grâce à la grille de vérification présentée dans le point 6, page 24.

Objectif : opérer une évaluation rapide des aspects de l'organisation partenaire intéressée qui concernent la gouvernance pour mieux appréhender les actions à venir. Très vite néanmoins, l'objectif a évolué : il s'agissait désormais de soumettre à tous les partenaires le questionnaire pour montrer du doigt les lacunes importantes de leur structure et leur recommander de les corriger.

Indicateur	Indicateur spécifique	Questions
Fonctionnement de l'association	Composition des organes de direction et leur mode de fonctionnement	1. Le partenaire précise-t-il dans ses textes réglementaires les fonctions (rôles et pouvoirs) des membres du CA ?
		2. Le partenaire a-t-il pris des mesures pour limiter le nombre de mandats successifs de ses présidents ?
		3. Quelle est la durée du mandat des membres du CA ?
		4. Les membres du CA sont-ils membres fondateurs ?
		5. Les membres du CA sont-ils rémunérés par l'association ?
		6. Les salariés siègent-ils dans les instances ? Quel est leur rôle : consultatif ou décisionnel ?
		7. Les leaders font-ils la promotion de la transparence et de la confiance ? Si oui, de quelle façon ?
	Organisation des ressources humaines CA/personnel permanent	1. Le partenaire dispose-t-il d'un organigramme accessible, précis, connu et validé par le CA ?
		2. Le partenaire dispose-t-il de délégations écrites de pouvoirs entre les membres du CA et les permanents ?
		3. Le CA favorise-t-il l'innovation et la prise d'initiative au sein de la structure ?
		4. Est-ce qu'il existe pour chaque poste des TDR ? De quelle façon sélectionne-t-on les candidats ?
		5. La structure dispose-t-elle d'une capacité de prévoir les besoins actuels et futurs en matière de RH ?

⁶ «Transparence® et Associations », Observatoire KPMG, Avril 2008, p. 17-18

Indicateur	Indicateur spécifique	Questions
Fonctionnement de l'association	Genre	1. Quelle est la situation de votre structure au regard du Genre (nombre et qualification du personnel féminin / masculin) au niveau bénévolat / terrain, dans l'unité opérationnelle (travail administratif/ programme) et au niveau de la gestion ?
		2. Existe-t-il une politique en matière de genre et de droits équitables ?
		3. Est-ce que des mesures ont été prises pour assurer que l'équipe du projet aie les sensibilités/ compétences requises en matière de genre ?
Formalisation du projet du projet associatif	Dispositifs réglementaires et statutaires	1. L'association dispose t-elle d'un règlement intérieur ? Est-il communiqué à l'ensemble du personnel et du CA ?
		2. A quel rythme l'AG et le CA se réunissent-ils ?
		3. L'association dispose-t-elle de statuts et RI ? Si oui, sont-ils accessibles ?
Contrôle de la gouvernance (existence de contre-pouvoirs)	Objet social et valeurs	1. L'association présente-t-elle son histoire et ses valeurs dans un document spécifique ?
		2. Les objectifs de l'association sont-ils officiellement présentés ?
		3. L'association dispose t-elle d'un manuel de procédure et de gestion ?
		4. L'association a-t-elle mis en place des commissions de travail spécialisées ? Lesquelles ?
		5. L'association a-t-elle nommé un contrôleur de gestion ou un auditeur interne ?
		6. Qui convoque le CA ?
		7. Est-ce qu'un ordre du jour est envoyé avec la convocation ?
		8. L'AG approuve t-elle les comptes annuels ?
	Contrôle en interne	9. La structure dispose t-elle d'un système de gestion de l'information ?
		10. Existe-t-il un mécanisme de supervision des comptes à l'interne ?
	Contrôle par des tiers, volontaire ou subi	1. L'association désigne t-elle volontairement un commissaire aux comptes ?
		2. L'association a-t-elle mis en place un mécanisme de certification qualité ? Lequel ?
	Appartenance à un réseau	1. L'association appartient-elle à un réseau ? Si oui, lequel ?
		2. L'appartenance à un réseau a-t-elle une influence sur les décisions et les modes d'organisation de l'association en termes de gouvernance ?

Résultats : tous les partenaires maliens ont à ce jour rempli de façon exhaustive le questionnaire et ont pour la plupart, avec ou sans le soutien de *dvv international*, mis en place des actions venant combler les manquements. Avec l'aide de *dvv international*, nous pouvons recenser Human Network et AED au Mali, qui ont respectivement élaboré un plan stratégique quinquennal et révisé leur manuel de procédures et CADES en Guinée qui a également révisé son manuel de procédures.

4. Gouvernance et vie associative

Avec l'ONG Fandeema, dont le diagnostic organisationnel a fait ressortir des manquements à des principes de base de vie associative démocratique, nous avons travaillé sur des mesures simples et accessibles dont **l'objectif** était de permettre de remettre en fonctionnement ses organes statutaires et restaurer des règles de bonne gouvernance. Il fallait pour se faire revenir à la source : quelles sont les droits et obligations des associations au Mali, qu'est-ce que la transparence et comment la mesurer.

Objectifs spécifiques : améliorer la connaissance du CA et de quelques cadres de Fandeema en matière de réglementation des associations au Mali (loi, cadre légal) ; s'approprier les statuts en analysant le fonctionnement des organes statutaires ; jeter les bases de la bonne gouvernance (vie démocratique) à Fandeema et élaborer un plan d'action pour la mise en place de la bonne gouvernance.

II. BOITE A OUTILS



Figure 4. Atelier de mise à niveau en gouvernance institutionnelle, Fandeema, Mali, Déc. 2011

Programme de travail :

• Qu'est-ce que la gouvernance institutionnelle ?
• Les pratiques de Fandeema répondent-elles aux critères de gouvernance institutionnelle communément admis ?
• Les statuts de Fandeema sont-ils respectés ? • Faut-il envisager des modifications pour garantir la démocratie associative ?
• Quels correctifs apporter à la situation ?
• Quel plan d'action pour mettre en œuvre ces correctifs ?

Résultats/Effets :

L'équipe de Fandeema a pu à la fin de l'atelier exprimer le manque à gagner causé par la non-observation des règles de gouvernance. Un plan d'actions correctives des lacunes et faiblesses d'un point de vue institutionnel a été dessiné et des engagements forts ont été pris pour y pallier.

Un suivi a été réalisé 9 mois après, et la perception de l'effet produit était mitigée; des efforts ont certes été réalisés mais pas à la hauteur des engagements faits. Par exemple,

- Le CA a été remis sur scelle mais les réunions sont très sporadiques et font douter de la viabilité du fonctionnement de l'instance,
- La date de l'AG était fixée mais 3 semaines avant, ni l'OJ ni les invitations n'étaient préparés,
- Des contacts ont été pris avec une institution féministe dans l'espoir de créer des synergies favorables au Genre mais les instances de Fandeema sont restées exclusivement masculines.

Du côté de *dvv international*, parmi les outils utilisés lors de cet atelier de sensibilisation, l'outil de l'évaluation de la transparence institutionnelle a été repris en interne au sein de *dvv international Mali*, voir **point 3. Questionnaire p. 22.**

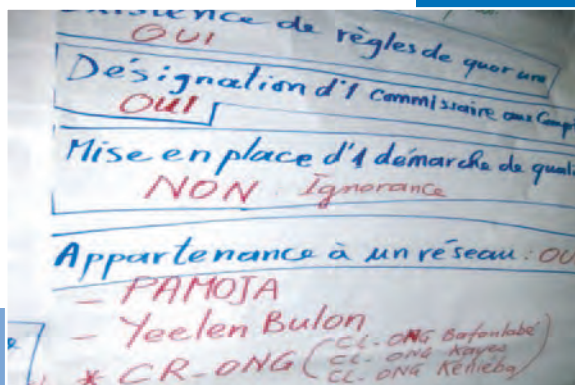


Figure 5. Révision des statuts : est-on en conformité avec nos statuts ? Quels changements méritent d'être apportés aux statuts pour que Fandeema obéisse aux règles de démocratie ? (Atelier Gouvernance, Fandeema, Mali, Déc. 2011)

5. Stratégie de communication

Fin 2011, le partenaire malien Jeunesse et Développement se plaignait du manque de visibilité, après avoir connu une période de gloire où tout lui souriait. L'aide au Mali se fait plus rare et plus inaccessible et l'organisation doit remettre en question le contenu de ses messages et la façon de les adresser pour gagner en crédibilité auprès des PTF. C'est ainsi que *dvv international* a recruté les services d'une consultante en communication pour travailler avec l'équipe de J&D sur leur nouveau plan de communication. L'atelier a duré 4 jours dont un jour de briefing et de cadrage de l'atelier. L'idée ici aussi était d'offrir à J&D les outils et la méthodologie pour auto-élaborer sa propre stratégie.

Objectif : élaborer une stratégie de communication en mettant particulièrement l'accent sur l'image que veut donner l'organisation d'elle-même donc sa vision et sa mission.

Voici les étapes de l'élaboration d'un plan de communication⁷ :

1) Définition des objectifs SMART de communication du projet

Idées clés :

- Faire-connaître, question de la Notoriété, faire connaître l'organisation, accroître la notoriété d'un projet particulier, etc.
- Faire aimer, question de l'Image, créer un positionnement
- Faire « acheter et racheter », idée de l'Action, améliorer les partenariats, augmenter les aides techniques/financières

2) Analyse du contexte (politique, etc.)

3) Définition et analyse des groupes cibles (primaire, secondaire, etc.)

Idées clés :

- Cibles intérieures à J&D : collaborateurs, CA, etc.
- Cibles extérieures : partenaires institutionnels, partenaires techniques, financiers, média (journalistes), « influenceurs », etc.
- Clients/Bénéficiaires : populations à la base

⁷ Plan de l'agence Communicances-Seripub, Consultante : Mme Uzany Tshombé



II. BOITE A OUTILS

4) Messages adressés à chaque groupe cible

Idées clés :

- Quel est le message à faire passer ?
- Que dire pour obtenir la réponse souhaitée ?
 - Le message peut être rationnel (démonstration de la qualité des prestations, de la performance, de la gestion)
 - Le message peut être émotionnel (appel à la peur, à la joie, à l'orgueil, etc.)
 - Le message peut être éthique (axé sur le sens moral de la cible)
- Structure du message
 - Plan de travail créatif (briefing de l'agence aux créatifs)
 - Fait principal : élément clé à partir duquel la communication cherche à agir « Notre positionnement est..., notre image est... »
 - Problème à résoudre (par la communication) : « Montrer de nous une image d'avenir, que nous sommes ouverts sur les nouvelles technologies, sur l'entreprise, sur l'environnement international, etc. »

5) Planifier et organiser (ligne du temps)

Idées clés :

- Fixer un échéancier afin de réaliser tous les objectifs
- Identifier les personnes responsables de la mise en œuvre
- Définir les ressources matérielles et budgétaires

6) Rapportage et corrections (feedback)

7) Evaluation débriefing



Figure 6. Atelier d'élaboration du plan de communication, ONG Jeunesse et Développement, Mali, Fév. 2012

Résultats :

L'équipe de rédaction de Jeunesse et Développement a rédigé son plan de communication externe et l'a aussitôt exploité en faisant connaître la stratégie de développement communicative à l'ensemble de l'organisation et à ses PTF. Cf. témoignage ci-dessous :

Témoignage : M. Mamadou Koné, Directeur de l'ONG Jeunesse et Développement, à propos de l'impact de l'atelier :

« L'impact de ce travail de stratégie de communication sur notre ONG ? D'abord, nous disposons d'un plan de communication externe sur plusieurs années, qui rentre dans le cadre de notre priorité de renforcement organisationnel, ce qui n'était pas le cas

depuis la création de l'ONG en 1995. Ensuite, ce travail a attiré notre attention sur le besoin de prendre en compte la situation actuelle du pays dans tous ce que nous entreprenons en termes de communication extérieure, dans le sens d'un repositionnement stratégique de J&D vis à vis des opportunités du moment. En dernier ressort et au titre de la mise en œuvre dudit plan, le rapport annuel de l'ONG avec des images sera édité et distribué cette année 2013. En termes de perspective, nous comptons produire et distribuer une plaquette de présentation de l'ONG en 2014. »

6. Plan stratégique

Les partenaires maliens Pamoja Mali, Eveil et Human Network ont mené en 2011 et 2012 un chantier de planification stratégique quinquennale. Ces trois organisations avaient le sentiment que les actions menées depuis quelques années suivaient une direction pas toujours cohérente. Suite au Questionnaire, il leur a semblé qu'une lacune importante chez eux était de ne pas penser sur le long terme, mais de se contenter de plans annuels à l'intention des PTF qui les financent.

dvv international les a soutenus en leur offrant les services d'un consultant expert en planification stratégique qui, une fois de plus, n'a fait que les orienter vers un travail qu'ils finaliseraient eux-mêmes. Ici encore, *dvv international* aide à faire, en donnant les instruments et la « matière première » mais il revient au partenaire d'élaborer son plan.

Objectif : réfléchir à la stratégie programmatique et organisationnelle sur 5 ans qui servira de référence pour la planification annuelle de la structure.

Voici les grandes étapes de la planification stratégique :

I. Etat des lieux de l'organisation : vision, stratégies, résultats (SEPO)

- Par axe stratégique (volets d'actions)
- Administration Générale (organes de l'ONG)

II. Analyse et synthèse des :

- Forces et Acquis (services délivrés)
- Difficultés & problèmes majeurs
- Nouveaux développements & nouvelles opportunités d'intervention
- Risques & obstacles

III. Détermination des thèmes / produits / services porteurs

- Vision(s) de l'organisation
- Volets d'actions/Axes stratégiques

IV. Stratégie d'intervention

- Actions prioritaires (produits, groupes-cibles) par axe stratégique
- Objectifs sectoriels (+ indicateurs d'impact)
- Objectif(s) de programme (à moyen terme) + indicateurs d'impact
- Objectif(s) généraux (à long terme) + indicateurs d'impact
- Mission
- Période couverte par la planification stratégique en cours
- Phasages (s'il y a lieu)
- Revue des principaux éléments de la planification stratégique de l'organisation



II. BOITE A OUTILS

V. Détermination des éléments clefs du programme stratégique de l'organisation

- Vision
- Mission
- Objectifs généraux + indicateurs d'impacts
- Objectif(s) de programme + indicateurs d'impacts
- Objectifs sectoriels (volets/axes stratégiques) + indicateurs d'impacts
- Actions à mener + indicateurs d'effets/impacts
- Organes d'exécution, de coordination, de suivi et de contrôle
- Ressources nécessaires (humaines, matérielles et financières)
- Echancier

Les 3 partenaires concernés ont élaboré un plan stratégique quinquennal et ont immédiatement mis en œuvre des actions relevant d'axes stratégiques prioritaires. En outre, la planification de l'année 2013 s'en est largement inspiré et certaines échéances ont même été devancées, comme en témoigne le témoignage ci-dessous.

Témoignage : ONG Eveil, Atelier de planification stratégique, février 2012

« La planification stratégique de notre organisation, soutenue par dvv international, a eu comme résultat :

- De faire le point sur notre organisation, de choisir où nous désirions l'orienter et de trouver les moyens d'y arriver;
- D'obtenir la participation du personnel pour brosser un tableau de l'avenir que nous souhaiterions pour Eveil;
- D'orienter l'ONG dans une direction précise menant à la réussite;
- De nous engager dans une réflexion perspicace allant au-delà de nos activités et habitudes ordinaires;
- D'accueillir positivement les changements en s'y adaptant efficacement;
- De prendre des mesures conformément à des priorités qui ont été établies en fonction de tous les aspects de notre association.

Ce qui permettra au final à l'ONG de tendre vers sa vision et sa mission, qui ont par ailleurs été redéfinies lors de ce travail.

Effets/impact du plan stratégique Année 1 d'exécution

Indicateur	Degré de réalisation
400 emplois sont créés pour les néo-alphabètes⁸ d'ici 2016 dont 150 femmes	-20 néo-alphabètes titulaires du Diplôme d'Etudes Fondamentales ont été formés pour animer les centres à passerelle ⁹ financés par la coopération suisse -50 néo-alphabètes ont été formés sur les opérations d'emboûche dans le cadre du Programme Amélioration et Diversification de l'Offre Educative en Afrique de l'Ouest.

⁸ Selon la méthode d'Alphabétisation conscientisante de l'ONG Eveil, un apprenant ayant complété le niveau 2 avec la mention « bon » est considéré comme un **néo-alphabète** et par conséquent apte à devenir formateur en bénéficiant d'une formation pédagogique de la méthodologie et d'une attestation.

⁹ Lieu d'apprentissage pour les enfants de 8 à 12 ans non scolarisés ou déscolarisés précoces suivant une pédagogie spéciale définie dans un cadre commun de référence pour les envoyer après une évaluation en 4^{ème} ou 3^{ème} classe de l'école formelle.

Indicateur	Degré de réalisation
3 études sont menées dans les 5 ans et 5 nouvelles filières porteuses sont identifiées	Une étude d'identification de 20 centres à passerelle à été effectuée en septembre 2012 avec l'appui de la Fondation Strømme et la Coopération suisse.
75 % des enfants transférés sont réguliers au niveau des écoles d'accueil d'ici 2016	Des actions de plaidoyer menées auprès du Centre d'Apprentissage Pédagogique pour le rapprochement des écoles d'accueil des centres SSA ¹⁰ 2011-2012 sans tenir compte des aires de recrutement habituel, et auprès des partenaires stratégiques pour la création de cantine dans les écoles d'accueil ont abouti à l'amélioration du taux de rétention des enfants transférés.
Les ressources financières mobilisées par l'ONG en 2012 ont doublé en 2016	L'ONG a enregistré 68 067 620 FCFA d'augmentation de budget au titre de l'année 2012, soit un pourcentage de 104% ¹¹



Figure 7. Atelier de planification stratégique, ONG Eveil, Mali, Fév. 2012

7. Manuel de gestion et procédures

2 actions de révision de manuel de gestion/procédures ont été menées, suite aux résultats du Questionnaire et sur demande du partenaire ; l'une avec une ONG malienne, Human Network, l'autre avec une ONG guinéenne, CADES. A peu de choses près, les plans de travail étaient similaires. Voici, pour résumer, les thèmes qui ont été traités¹² :

1. Gouvernance

- Introduction à la gouvernance
- Gouvernance des associations
- Rappels du cadre institutionnel des OSC

¹⁰ Idem 9

¹¹ Augmentation due au démarrage de deux projets : un Projet SSA/P sur financement de la Coopération suisse au Mali à travers la Fondation Strømme et un Projet d'Appui au Renforcement de la Décentralisation et Déconcentration de l'Education et de la Santé (PARDES) financé par les Pays Bas à travers le consortium Care/Aide&Action/Handicap international.

¹² Consultants : M. Oumar Diouara au Mali et Emmanuel Traoré en Guinée

II. BOITE A OUTILS

2. Statuts et RI de l'ONG

- Rappels vision, mission, but, devise de l'ONG
- Les organes de décision et d'exécution
- Attributions et responsabilités des membres

3. FFOM de l'ONG

4. Gestion administrative

- Procédures de gestion des courriers de l'ONG
- Autres procédures administratives
- Reportage périodiques des activités réalisées :
- Procédures de collecte
- Supports

5. Tenue de la comptabilité

- Gestion financière et comptable
- Méthodes et supports de comptabilité

6. Présentation des états financiers : procédures et supports de comptabilité

7. SEPO du manuel de procédure

8. Commissariat aux comptes : procédures et outils

Témoignage : Atelier de révision du manuel de procédures, CADES, Guinée

« L'amendement du manuel de procédures avec l'appui de dvv international a permis à l'ONG CADES/Guinée de corriger les insuffisances constatées par ses partenaires au développement, notamment la Banque Mondiale, à savoir : l'absence de mécanisme de contrôle interne et le manque de procédures spécifiques de gestion séparée des projets.

Ce toilettage a également permis d'apprécier la conformité des procédures de gestion de l'ONG à la législation guinéenne en la matière et d'apporter les corrections nécessaires.

Les étapes de réalisation (gestion à l'interne) sont :

- Analyse participative du document de procédures et production des contenus objet de correction (avec la participation de dvv international et son consultant);
- Production du draft de manuel de procédures et réunion d'amendement par le Conseil d'Administration;
- Tenue de l'Assemblée générale (tous les membres) de l'ONG pour adoption définitive des amendements pour la mise en œuvre du document (prévues avant la fin du mois de mars 2013).



Figure 8. Equipe de révision du manuel de procédures internes, Conakry, Nov. 2012

8. Actions Genre

dvv international n'en n'est pas à sa première action en matière de Genre et de promotion féminine. Ce domaine est maintenant bien ancré dans son programme même s'il gagnerait à être plus visible.

Depuis 2 ans, le bureau guinéen a multiplié les actions de sensibilisation /formation:

- aux concepts et développements programmatiques universels liés au Genre et à la promotion de la Femme,
- aux obstacles rencontrés par les femmes des communautés rurales (essentiellement) à leur épanouissement économique-social et
- aux actions réalistes visant à lever les barrières.

Une attention toute particulière a été portée au réseau Pamoja Guinée des connaissances et un savoir faire ont été transmis, supposés être retransmis aux partenaires dans la mesure où les partenaires de *dvv international* Guinée sont tous membres du réseau. Ceci a été réalisé à travers un « Comité Genre », créé et suivi avec l'aide de *dvv international*, ayant pour but de donner les ressources (en termes cognitifs et de technicité de projet) nécessaires aux membres dans la poursuite de leurs actions.

Depuis la fin de l'année 2012, c'est au tour du Mali de bûcher sur ce volet. La Chargée du Genre s'est déplacée au Mali et mènera un certain nombre d'actions en vertu d'une politique qui est en passe d'être définitivement validée (avant mars 2013).

Cette stratégie a été essentiellement basée sur une liste de vérifications/idées d'actions tirée de la stratégie globale de *dvv international* réalisée il y a quelques années. (Annexe 2) Cette liste, qui prend la forme d'un diagnostic, propose des questions relatives à la promotion de l'égalité des sexes à toutes les étapes du cycle de projet :

- L'étape de la planification :

- ➔ On commence par analyser la situation en se demandant par exemple
 - si la situation des femmes et des hommes est prise en compte de **manière différenciée** lors de l'analyse de l'environnement du projet ou
 - si des expertes locales sont incluses dans le processus analytique.

II. BOITE A OUTILS

- ➔ On s'intéresse ensuite aux partenaires du projet et aux acteurs impliqués en se posant les questions
 - de la répartition femme/homme au niveau terrain, opérationnel et gestionnaire ou
 - de l'intégration du personnel féminin dans les processus de décision.

- l'étape du montage et de la planification du projet

- ➔ On analyse la sélection et la définition des groupes cibles, en mettant l'accent sur
 - la différence de perception, à l'intérieur de la cible, entre femme et homme (concernant, par exemple, le statut socio-économique et culturel, l'âge, le groupe ethnique, etc.) ou
 - l'implication des femmes du groupe cible dans les processus de prise de décision.
- ➔ On analyse ensuite l'objectif même du projet, en regardant de plus près si
 - le thème du Genre est pris en compte dans l'objectif global et dans les objectifs spécifiques du projet ou
 - d'autres partenaires que ceux prévus initialement peuvent contribuer, de part leur expertise, à l'atteinte des objectifs .
- ➔ On s'intéresse également à la/aux méthodologie(s) sélectionnée(s), à travers
 - la participation active des femmes et des hommes à toutes les phases du projet et les bénéfices tirés par les femmes et par les hommes ou
 - le contrôle et l'accès aux ressources.
- ➔ On analyse en outre les activités/mesures planifiées en se demandant s'interrogeant sur
 - l'utilité de planifier des activités d'échanges autour des comportements et pressions liées aux rôles des femmes et des hommes ou
 - la nécessité de programmer des activités spécifiques pour appuyer femmes et hommes dans le changement de comportement.
- ➔ Vient enfin l'analyse des ressources, avec une attention particulière à :
 - la répartition des ressources humaines et financières pour femmes et hommes ou
 - l'accès équitable des ressources du projet aux hommes et aux femmes.

- l'étape de la mise en œuvre, où on s'assure que

- ➔ La planification spécifique au genre est réellement mise en œuvre ou
- ➔ Les responsabilités et les pouvoirs de prise de décision ont été partagés de façon équilibrée entre les genres dans l'équipe du projet.

- l'étape du Suivi & Evaluation :

On s'attache à vérifier ici que les indicateurs qui ont été posés au départ sont vérifiés. Ils se situent en principe aux 3 niveaux du programme de *dvv international* :

- ➔ au niveau micro (projet mis en œuvre par le partenaire)
- ➔ au niveau méso (structure-même)
- ➔ au niveau macro (politiques publiques et institutions)

Récemment, il a été décidé d'intégrer le Genre dans le volet RCO. Le questionnaire qui prend le pouls du degré de gouvernance au sein de la structure partenaire pose quelques questions clés, qui devront être affinées le cas échéant grâce à cette liste de vérification, qu'il faudra bien entendu adapter en fonction du contexte dans lequel elle est utilisée.

9. Leçons apprises sur une expérience réussie

Le partenaire Fandeema a su montrer à maintes reprises à quel point le projet d'Espaces civils et débats villageois, posant le postulat que l'alphabétisation est le pilier de la décentralisation et créant des synergies appréciables entre les institutions locales et les communautés, était un cas de succès. Il souhaitait mettre à l'échelle l'expérience et créer des duplications dans d'autres villages ne bénéficiant pas de l'expérience. Notre assistance est intervenue à ce niveau ; nous avons conseillé à notre partenaire d'engager un processus de leçons apprises afin de ne pas répéter les erreurs ou, à l'inverse, d'améliorer les succès.

Objectifs : analyser les facteurs de réussite et d'échec de l'expérience en vue de la répéter dans d'autres localités et déboucher sur un document de capitalisation autour qui attirerait des partenaires financiers.



Figure 9. Photos 6. Atelier de leçons apprises sur une expérience réussie, projet Espaces civils et débats villageois, ONG Fandeema

Méthode :

Un atelier sur les leçons apprises a été organisé à Kayes, au Mali avec tous les acteurs du projet et permis d'analyser les facteurs de réussite et d'échec de l'expérience selon la méthodologie de Capacity Works, conçue par la GIZ à travers :

- La stratégie : relations entre la fin et les moyens, emploi des ressources, critères d'efficacité et d'efficacités,

II. BOITE A OUTILS

- Les coopérations (interne et externe) : réseaux, personnes, qui doit être intégré au projet et à quel titre ? Qui doit être inclus et qui doit être exclu ? Partenaire externe en vue de mobiliser des ressources externes et de créer des synergies ? Comment les personnes importantes peuvent être mobilisée, etc.
- La structure de pilotage : gestion des ressources, stratégie, prise de décision, planification, coordination, gestion des conflits et des risques, contrôle et suivi des résultats,
- Le processus,
- L'apprentissage et l'innovation.

Questions clés

- Qu'est-ce qui a été positif dans le projet terminé ?
- Qu'est-ce qui doit être amélioré ? Description
- Qu'est-ce que je ferais différemment dans un projet similaire (personnellement) ?
- Que devrait faire l'institution au futur dans un projet similaire ?

Résultats :

L'équipe de Fandeema, en présence de tous les acteurs du projet dont bien entendu les communautés bénéficiaires ont su décelé ce qui avait bien fonctionné et qui pouvait être répété, ce qui avait mal fonctionné et qui devait être soit arrêté soit mis en œuvre différemment. Un rapport a été rédigé et devrait servir de base à l'élaboration d'un guide de capitalisation.

10. Chaîne de résultats des partenaires

Le partenaire guinéen CADES a réalisé cette chaîne avec les conseils de *dvv international*. Il avait rempli le Questionnaire, pris conscience de ses faiblesses et décidé d'y remédier en prévoyant toute une série de mesures et en prévoyant pour chacune elle des liens de cause à effet avec les résultats produits.

Objectif : selon la théorie de GAR, articuler les différents composants et activités RCO de la structure devant conduire logiquement à de meilleurs résultats (produits, effets et impact).

II. BOITE A OUTILS

Resources	Activités	Produits/Résultats	Utilisation des Produits/Résultats	Bénéfices directs	Impacts/Bénéfices indirects
1. Assistance technique de la part du CA et de ressources permanentes internes 2. Expertise externe ponctuelle 3. Assistance technique Chargée de RCO d'v international 4. Fonds pour l'organisation des ateliers de formation/élaboration de documents	Séances d'appui-conseil pour la réalisation d'une plaquette de présentation	Une plaquette de présentation attractive est élaborée	La plaquette de présentation est diffusée auprès des cibles identifiées	CADES accroît sa visibilité vis-à-vis des acteurs du développement en Guinée et au-delà des frontières: les prises de contacts augmentent et les axes créés et les axes d'intervention mieux connus	CADES devient est un acteur non-étatique très sollicité et des partenariats solides sont créés
	Conseil technique pour la conception et subvention pour la reprographie d'un dépliant	Un dépliant est conçu et reproduit	Le dépliant est diffusé auprès des PTF et de toute structure intéressée		CADES est reconnue comme une ONG à la gouvernance irréprochable et souvent sollicité à communiquer lors de séminaires sur son expérience de développement institutionnel
	Assistance technique et subvention pour la création du site internet par une agence de communication et formation d'un membre de CADES pour son actualisation	Un site internet est créé par une agence de sites web et régulièrement actualisé par un permanent ou un membre du CA	Le site internet est fonctionnel et fréquemment visité		
					CADES devient un acteur crédible de plaidoyer auprès



II. BOITE A OUTILS

Ressources	Activités	Produits/Résultats	Utilisation des Produits/Résultats	Bénéfices directs	Impacts/Bénéfices indirects
	Tenue d'un atelier de rédaction d'un plan de communication	Un plan de communication est rédigé par CADES	Des actions de communications sont planifiées pour 2013 et au-delà		des structures étatiques qui ont en charge les questions du Genre et est souvent sollicité par les PTF pour partager son expertise en la matière
	Séances de coaching pour la veille documentaire	Une ou plusieurs personnes à l'interne est/sont coachée(s) pour la recherche documentaire	CADES est capable de chercher, trouver et partager les informations désirées de façon rapide et les informations sont consignées dans une base de données	CADES élargit ses ressources documentaires et décuple sa capacité de réseautage	
	Appui technique et subvention pour l'amendement du manuel de gestion et de procédures	Une cellule réduite de relecture du manuel revise le manuel sous la supervision d'un expert	Un atelier de mise en commun est organisé pour restituer le travail à tous les membres salariés et élus	Un manuel tenant compte des réalités de CADES existe, est appliqué et contrôlé grâce à la mise en place d'un système de contrôle interne	

Ressources	Activités	Produits/Résultats	Utilisation des Produits/Résultats	Bénéfices directs	Impacts/Bénéfices indirects
	Tenue d'un atelier sur la rédaction d'un document de politique du genre	Une politique sur la prise en compte de l'équité sociale femmes/hommes au sein de la structure est rédigée	Un certain nombre d'actions découlant du document de politiques sont menées	Des changements structurels notables sont réalisés	
	Tenue d'un atelier de rédaction d'un plan stratégique quinquennal	Un plan stratégique quinquennal est rédigé par CADES	Tous les membres de CADES ont conscience des réformes des années à venir et s'engagent à s'y atteler	Des plans annuels sont élaborés en harmonie avec le plan quinquennal	

II. BOITE A OUTILS



II. BOITE A OUTILS

Résultats :

Les relations de causes à effets ont été établies.

CADES est apte à se concentrer davantage sur la qualité des produits et à s'assurer que le travail avance dans une séquence correcte.

Les progrès sont visibles pour toute l'organisation.

Effet :

Une fois la chaîne élaborée, CADES a priorisé les actions à mener et a estimé que la révision de leur manuel de gestion et de procédures était prioritaire car les pratiques de l'organisation étaient par endroits anarchiques (ne répondaient à aucune norme établie) et/ou que certaines règles n'étaient pas respectées pour des raisons souvent de commodité et de simplicité plus que par envie de ne pas respecter la règle !

Cette chaîne de résultats devrait à notre sens constituer un préalable de toute action RCO avec un partenaire. Il s'agit en effet de savoir où le partenaire veut en arriver en termes de développement organisationnel et si action conjointe il devait y avoir lieu avec *dvv international*, celle-ci devrait faire partie d'un tout mûrement réfléchi en amont.

Parallèlement à la chaîne de résultats, nous pouvons utiliser un tableau/questionnaire permettant au partenaire de prioriser les domaines de renforcement de capacités parmi lesquels :

- La formation à la vie associative, au fonctionnement et à la gestion de l'association (vie statutaire, partenariats, administratif et finances, etc.)
- La formation à la gestion de projet (montage, planification, S&E, etc.)
- La formation aux démarches et approches (Genre, techniques de communication, techniques d'animation, etc.)

En outre, nous pouvons suggérer au partenaire de prioriser les capacités à renforcer :

- **L'amélioration des capacités dans la recherche de bailleurs de fonds = recherche de partenaires, montage de dossiers;**
- **La cohésion interne;**
- **La clarté des objectifs poursuivis;**
- **La poursuite de projets correspondant aux attentes des membres.**

A. Vérification de la légalité et de la légitimité de l'OSC

dvv international doit, avant d'envisager une collaboration avec une structure, s'assurer qu'elle remplisse les **critères de base d'une ONG** :

- Enregistrement de la structure auprès des services compétents, avec mention des membres fondateurs → la structure doit fournir le récépissé d'enregistrement),
- Existence de Statuts et Règlement intérieur,
- Situation régulière vis-à-vis des impôts → la structure doit fournir le reçu d'acquiescement de l'année précédente ou la preuve d'exonération le cas contraire,
- Tenue régulière d'Assemblées générales → la structure doit fournir le PV de la dernière AG annuelle, avec rapports moral et financier,
- Certification des comptes par un expert-comptable agréé → la structure doit fournir le dernier rapport d'audit ou, le cas échéant, la preuve du service des impôts qu'elle est épargnée de la certification,
- PV de l'AG au cours de laquelle le dernier CA a été élu,
- PV des 3 derniers Conseil d'administration.

B. Evaluation des impacts des actions RCO 2011/2013

L'idée est qu'avant de s'engager sur un terrain d'assistance avec un partenaire, il faut d'abord commencer à s'informer sur ce qui a réellement changé après les actions de DO que *dvv international* a menées avec lui. En effet, si les résultats ne sont pas concluants, il faudra redoubler de vigilance au moment où de s'engager plus en avant.

Cette évaluation peut porter :

- Soit sur le questionnaire seul : celui-ci comprend une colonne « lacunes/faiblesses » que le partenaire s'engage à combler d'une manière ou d'une autre, soit grâce à l'aide de *dvv international* à travers une action de RCO, soit par ses propres moyens ou grâce à un autre PTF.
- Soit sur le questionnaire + le(s) plan(s) d'actions à l'issue des ateliers de formation/action.

C. Soumission du questionnaire en début de cycle

Jusqu'en 2013, tous les partenaires maliens et guinéens auront reçu et rempli le questionnaire ; *dvv international* devra en exploiter les résultats grâce à un tableau dont nous proposons qu'il soit construit de la sorte :

- Acquis/forces
- Lacunes/faiblesses
- Besoins en appui
- Appui(s) accordé(s)
- Suivi programmé
- Commentaires/suivi

En début de cycle prochain, soit janvier 2014, nous proposons que les nouveaux partenaires reçoivent le questionnaire et que ce dernier constitue le point de départ de tout processus RCO.

III. MARCHÉ À SUIVRE POUR LE CYCLE TRIENNAL 2014-2016

D. Conception d'une chaîne de résultats pour le partenaire

Le partenaire qui souhaite s'engager dans un processus triennal doit élaborer une chaîne de résultats avec le soutien technique de *dvv international*, qui pourrait s'apparenter à celle réalisée avec CADES, cf. page 30.

En effet, nous pensons qu'il est important que l'action particulière menée par le duo partenaire/ *dvv international* s'inscrive dans un cadre général de RCO avec une optique de long terme. L'idéal serait donc que le partenaire ne se contente pas de l'action commune mais aille au delà, soit de façon autonome soit à travers d'autres partenariats.

Notre action servirait en quelque sorte de « déclencheur » d'un processus qui pourra durer le temps du cycle triennal mais plus si le partenaire le juge opportun.

E. Meilleure articulation entre les 2 volets micro et méso

Depuis la création du volet RCO, la question du suivi est épineuse. Étant donné la déconnection des volets micro et méso, qui n'a pas été ouvertement voulue mais que la coutume a fortement contribué à ériger en règle infaillible, le suivi des actions s'est toujours fait (sauf cas exceptionnel), de façon séparée. S'il est vrai que les objectifs des volets sont différents -celui de l'un étant centré sur le projet Reflect sur le terrain sans mettre systématiquement son souci de la structure qui le met en œuvre alors que celui de l'autre concerne en tout premier lieu la structure même qui met en œuvre, en considérant de façon accessoire (mais non négligeable) le projet terrain- on ne peut néanmoins les traiter de façon séparée. Et les coordinateurs de volet l'ont très vite compris ; « L'un ne peut vivre sans l'autre », voici la conclusion à laquelle il fallait inéluctablement arriver. Le défi de mettre en parallèle, depuis la conception jusqu'à l'évaluation les deux projets/volets reste entier mais il n'est pas pour autant impossible. Quelques idées :

- Lors de l'atelier bilan annuel, réunissant tous les partenaires, un « regard croisé » entre projet terrain et RCO pourrait être fait ; les présentations de la part des partenaires doivent comporter le volet RCO (le cas échéant) et l'idéal serait que l'influence de l'un sur l'autre soit démontré. Cet exercice peut être fait dans un premier avec un partenaire, ce qui ouvrira la voie pour les autres.

A l'atelier toujours, le gestionnaire du volet RCO pourra insister sur l'importance que les partenaires s'emparent de cette opportunité qui leur est offerte de travailler sur leur DO et que tout projet dans ce sens devra figurer dans le plan annuel présenté à *dvv international* en fin d'année dans la mesure où il ne peut être étudié séparément du projet terrain.

- Une fois les dossiers des partenaires reçus fin décembre, les gestionnaires des 2 volets doivent se concerter dans le processus d'étude du projet dans sa globalité, 2 volets confondus.

N.B. : un remaniement comptable est à prévoir car jusque là, le volet RCO recevait une enveloppe dédiée à la poursuite de ses actions. L'association des 2 volets entraînera certainement des modifications. Il est donc important que le département financier soit aussi impliqué dans les discussions dans la préparation du budget annuel.

F. Mécanisme de suivi plus simple dans sa mise en pratique

Nous avons recensé au moins 3 types de suivi possible pour les actions RCO : le suivi opéré lors des missions de suivi des projets terrain (niveau micro), le suivi du questionnaire et le suivi de l'action spécifique réalisée dans le cadre de la chaîne de résultats.

1. Mission de suivi

Parce que tous les volets programmatiques de *dvv international* doivent être liés, leur suivi doivent également l'être. Chaque mission de suivi du partenaire, opérée environ 2 fois par an doit comporter la collecte de quelques informations sur l'évolution de la vie interne de la structure. Un entretien semi-structuré serait une possibilité et comporterait des questions relatives à, entre autres :

- **Des changements survenus dans la vie associative** : tenue d'une réunion statutaire (CA, AG ordinaire ou extraordinaire), élections, changement de statut de l'organisation, etc.
- **Des changements survenus dans la gestion administrative et financière** : nouveaux outils de gestion administrative et financière utilisés, révision du manuel de gestion, audit comptable survenu ou à venir prochainement, exonération fiscale ou au contraire, imposition fiscale, etc.
- **Des changements survenus en matière de partenariat/recherche de fonds** : nouveaux partenariats noués ou au contraire, perte d'un ou de partenariat(s), subvention ou prêt accordés, etc.
- **Des changements survenus dans la planification (y compris projet/programme non soutenu(s))** : programmation ou démarrage d'un projet/programme, modifications apportées à un projet/programme en cours (à tout niveau du projet)
- **Des changements survenus au niveau des ressources humaines** : recrutement, démission/licenciement, nouvelle politique de RH (plan de formation, etc.)

2. Suivi du questionnaire

La partie « Suivi » du questionnaire permet de suivre les correctifs aux lacunes/faiblesses qui ont été recensées. Pour que le suivi soit efficace, il est toutefois recommandé de veiller à ce que cette correction ait bien remporté l'adhésion des responsables de la structure car si l'on se contente d'exploiter le questionnaire sans engager de discussion avec le partenaire sur ce qu'il y a lieu de faire pour combler les lacunes constatées, un malentendu s'établira à propos de ce que l'on attend réellement de lui. En d'autres termes,

une fois que l'on a recueilli les informations du questionnaire, on devrait pouvoir initier une discussion sur la chaîne de résultats et, éventuellement sur les actions qui pourront être entreprises avec l'aide de *dvv international* (les actions prioritaires du développement organisationnel). A ce moment là, le canevas d'action sera proposé au partenaire.

III. MARCHE A SUIVRE POUR LE CYCLE TRIENNAL 2014-2016

Le suivi doit comporter certaines précisions tel que :

- la date du suivi (et celle des précédents),
- l'objet du suivi,
- l'évolution de la situation au regard de cet objet,
- la recommandation.

3. Suivi de l'action/Chaîne de résultats

Enfin, la chaîne de résultats elle-même pourra faire l'objet d'un suivi ou plutôt d'une évaluation puisque, par souci d'allègement du mécanisme, le suivi interviendrait une fois en fin de cycle triennal. Il s'agira à ce moment là d'évaluer la chaîne dans sa globalité : les moyens mis en œuvre, les services, les résultats de ces services, les effets et bénéfices tirés de ces résultats.

Il conviendra également de faire la part des choses entre ce qui a été produit grâce à l'aide de *dvv international* et ce qui l'a été par d'autres moyens, ceci pour se faire une idée du degré d'autonomie de la structure par rapport à *dvv international*. Nous ne pourrions bien sûr que nous réjouir de constater que notre partenaire s'est servi de notre action commune pour voler de ses propres ailes !

G. Plus de connexion avec d'autres organisations nationales ou internationales concernées par les questions de développement organisationnel

Certes *dvv international* Afrique de l'ouest gagne de plus en plus en visibilité et a su nouer des partenariats solides dans tout ce qui concerne l'éducation non formelle et l'alphabétisation, les thèmes phares de son programme. Le nouveau thème du développement organisationnel de ses partenaires, pour qu'il puisse faire sa place, à l'interne, doit pouvoir par ailleurs avoir une assise à l'extérieur. Sa crédibilité au sein de son programme s'en trouvera renforcée.

Un certain nombre de plateformes nationales promeuvent la gouvernance et la performance organisationnelles au sein de la société civile tel le CCA-ONG, la CAFO, le Centre Djoliba, etc. Bon nombre d'ONG internationales ont choisi d'emprunter cette porte d'entrée pour le développement de leurs projets, telle la SNV, Oxfam GB, etc. sans oublier les bailleurs de fonds (UE, PNUD, USAID, ACDI, etc.) qui soutiennent fortement les organisations qui souhaitent s'engager sur ce terrain là, comme en témoignent les programmes Ariane puis PAOSC 1 et enfin PAOSC 2.

***dvv international* doit désormais clairement se positionner comme opérateur intervenant dans le développement organisationnel de la société civile ouest africaine (malienne et guinéenne) et assumer sa position c'est à dire prendre part active aux événements dont l'objet rentre dans ce cadre.**

Le cycle 2011-2013 peut être considéré comme un « laboratoire » du volet RCO. Des expériences sont tentées, des chemins parfois périlleux sont empruntés et il était temps pour nous de nous exprimer sur ce qui devait être révisé, fait autrement ou plus fait du tout faute de pertinence, selon nous et ce que nos partenaires ont pu nous faire comprendre à travers leurs commentaires ou juste leurs comportements.

Les actions ont toutes été menées avec la sincère volonté de faire évoluer le partenaire vers un niveau de performance enviable. C'est là peut-être le seul point qui ne doit pas être changé !

Le mandat de *dvv international* à travers ce volet RCO est de faire briller ses partenaires ; un partenaire qui brille par son professionnalisme, la qualité de ses programmes et l'impact sur les communautés ciblées.

IV. CONCLUSION



Annexe 1. Ligne de vie de l'organisation

Étapes et caractéristiques	Problèmes	Solutions
Embryon L'organisation est juste une idée ; elle n'est pas encore née. Le fondateur est en train d'élaborer les engagements. L'idée sous-jacente à l'ONGD correspond davantage à un besoin perçu qu'à un besoin identifié au niveau local.	Peut-être est-il totalement impossible de concrétiser l'idée. L'ONGD potentielle peut ne jamais voir le jour.	L'idée doit être confrontée aux réalités. L'embryon d'organisation est alimentée par des ONGD et des donateurs existants.
Enfance L'organisation est née ! À ce stade, l'ONGD n'a élaboré que des systèmes / politiques élémentaires. Elle manque d'expérience (elle n'a obtenu aucun résultat). Son fonctionnement est étroitement lié aux occasions qui se présentent. Très sensible aux évolutions de l'environnement externe.	« Mortalité infantile »	Financement. Soutien peu onéreux apporté par d'autres ONGD.
Commencement L'ONGD entrevoit de nombreuses occasions de diversification mais n'a que très peu d'expérience en matière de priorités. Tout le monde sait ce que font les autres. La communication est bonne. Chaque personne partage ses responsabilités avec les autres. Étape très favorable à la participation de tous.	Piège dans lequel peut sombrer le fondateur : étouffer la nouvelle organisation par un excès d'« amour » et l'empêcher de vivre sa vie de façon indépendante. Risque de diversifier trop tôt ses activités et d'être débordée. Peut s'engager dans des projets irréalistes que l'organisation n'est pas en mesure de mettre en œuvre.	Partager les responsabilités avec les autres membres. Apprendre à définir les priorités
Adolescence L'étape du changement. Celui-ci peut prendre la forme d'une renaissance excluant les fondateurs. Les changements peuvent intervenir à la tête de l'organisation et avoir une incidence sur sa culture. L'accent est mis sur l'élaboration de systèmes administratifs exigeant des compétences différentes et le recrutement de nouveaux membres du personnel. Les fondateurs peuvent avoir tendance à « acheter » l'engagement des membres, ce qui peut être à l'origine d'une ligne de rupture entre les membres.	Des conflits peuvent naître entre les « anciens » et les « nouveaux » membres. Rébellion contre les fondateurs. Vieillesse prématurée. Conflit interne. Doutes exprimés concernant la façon dont fonctionne l'organisation.	Redonner de l'énergie aux membres. Institutionnaliser un ensemble de procédures. Promouvoir des modes de communication ouverts pour les questions qui doivent être immédiatement étudiées.
Fleur de l'âge Prévalence des objectifs. L'organisation est fortement centrée sur ses	Risque de se focaliser sur des problèmes internes.	Décentraliser le processus décisionnel.

<p>résultats. L'organisation sait se maîtriser, est souple et prend ses responsabilités. Sa vision et sa créativité transparaissent dans toutes ses initiatives. L'approche stratégique est solide : elle sait ce qu'elle fait, où elle va et comment y parvenir.</p>	<p>Conflit interne. Affaiblissement des engagements. L'intérêt décline. Des doutes apparaissent sur les priorités fixées à l'organisation.</p>	<p>Diversifier les activités, si nécessaire. Se focaliser sur le développement humain.</p>
<p>Maturité Encore solide, mais souplesse et créativité commencent à faiblir. Prend moins de risques et résiste de plus en plus aux changements. Incite insuffisamment ses membres à réfléchir à la vision de l'organisation. Les nouvelles idées ne suscitent pas d'enthousiasme. Les perspectives de croissance sont faibles. Commence à se focaliser sur les résultats obtenus dans le passé au lieu d'élaborer des projets pour les années à venir. Fin de la période de croissance et début du déclin (surveillez les signes avant-coureurs pour prendre les mesures correctives).</p>	<p>Absence de vision</p>	<p>Renouvellement de la vision</p>
<p>Aristocratie Une plus grande partie du budget est consacrée aux systèmes de contrôle administratif. L'accent est mis sur la façon dont les choses sont faites plutôt que sur les choix effectués ou les raisons de ces choix. Peu d'innovations au niveau interne. Déclin des résultats. Formalisme au détriment des fonctions de l'organisation.</p>	<p>Stagnation</p>	<p>Bouleversement déclenché de l'extérieur</p>
<p>Pré-bureaucratie Nombreuses difficultés : repli sur les conflits internes. Au lieu de résoudre le(s) problème(s), on recherche le(s) responsable(s). Les membres ne se sentent pas responsables de ce qui se passe. Déclin des résultats. La priorité n'est plus accordée à la croissance de l'organisation mais à la survie de l'organisation ou aux intérêts personnels des individus qui la constituent.</p>	<p>Absence de crédibilité au niveau local. On recherche des « boucs émissaires » (des personnes sur qui on pourra rejeter la responsabilité des problèmes de l'organisation, qu'elles soient ou non responsables).</p>	<p>Un consultant externe peut procéder à une analyse approfondie de tous les aspects de l'organisation. Il sera peut-être nécessaire d'écarter les membres du personnel les plus anciens.</p>
<p>Bureaucratie Rien d'important n'est réalisé. Se dissocie de l'environnement et se focalise principalement sur elle-même. Entrave l'accès des personnes extérieures (notamment les responsables locaux). Les seuls systèmes qui subsistent sont les règles et réglementations administratives. Les membres connaissent les règles mais ne se souviennent plus pourquoi elles existent. Leur seule réponse est : « C'est une politique ».</p>	<p>Absence d'activité. Paperasserie.</p>	<p>À ce stade, peut-être que la mort est la meilleure solution.</p>

Si rien n'est fait, la mort est imminente.		
Mort L'organisation expire (soit calmement dans son sommeil, soit dans la douleur si les membres ne se sont pas préparés à faire autre chose).	Peut ne pas accepter l'idée que la mort est certaine. Les premiers enseignements tirés par l'organisation ont sombré dans l'oubli.	Prévoir une cérémonie d'adieu appropriée et faire le deuil de l'organisation.

Annexe 2. Liste de vérification des questions sur le Genre

CHAPITRE 1. LA PLANIFICATION

I. Situation et analyse des acteurs

I.1. Analyse de la situation et du problème

Prenez vous en compte de manière différenciée la situation des femmes et des hommes lors de l'analyse de l'environnement du projet (accès aux ressources, présence dans les organes décisionnels, compétences et aptitudes, connaissances et savoir faire, besoins et intérêts)?	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de l'analyse du contexte, inclure des informations de base sur le statut juridique, social et économique des femmes; • plus précisément sur l'éducation des adultes et les conditions socio-économiques, inclure des données sur vos régions cibles / lieux d'intervention, sur les niveaux d'éducation des hommes et les femmes, les taux d'emploi, ainsi qu'en cas de pertinence des données par rapport au VIH / Sida, la mortalité maternelle, l'âge du mariage; n'importe quel autre indicateur hommes / femmes pertinents pour la situation de votre projet. • informer les membres du personnel et les experts sur les données / informations dont vous avez besoin et la justification de l'obtention de ces données; • documenter cette analyse dans vos rapports / demandes de projet (les éléments les plus importants) et les utiliser pour des discussions avec l'équipe et les partenaires.
Est-ce que les expertes locales femmes sont incluses dans le processus analytique ?	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer un équilibre genre dans les consultations (concernant toute la communauté) : lors d'enquêtes et d'interviews dans votre projet, essayer de faire en sorte que 50% des répondants soient des femmes. • Engager hommes et femmes pour faire des interviews et collecter les données. • envisager de mobiliser votre personnel féminin, demander à vos consultants / partenaires de mobiliser du personnel féminin.

I.2. Analyse des partenaires de projet/acteurs impliqués

Quelle est la situation de votre structure (nombre et qualification du personnel féminin / masculin) au niveau bénévolat / terrain, dans l'unité opérationnelle (travail administratif/ programme) et au niveau de la gestion?	<ul style="list-style-type: none"> Exemples de questions : <ul style="list-style-type: none"> A quel niveau de la structure les femmes et les hommes sont-ils représentés ? Combien d'hommes / femmes sont à temps plein / temps partiel / bénévolat? Est-ce qu'il y a différents horaires de travail et qui en est particulièrement concerné? Qui est responsable pour les travaux corporels, les méthodes créatives, l'introduction de thématiques, l'organisation? Lors des travaux de terrain, prendre des notes sur la structure et encourager les progrès. envisager de recueillir les bonnes pratiques et les capitaliser pour les montrer aux partenaires.
A quel degré le personnel féminin est-il impliqué dans les processus internes de prise de décision ?	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les pratiques de votre propre bureau et recueillir des idées pour assurer une participation égale dans la prise de décision. <p>Exemples de questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les niveaux de hiérarchie qui existent ? Combien d'hommes / de femmes sont au niveau décisif / des organes exécutifs? Quelle est la répartition femmes - hommes parmi les autres employés? Quels sont les horaires de travail des membres du personnel sur les différents niveaux?
Avez-vous une politique en matière de genre et de droits équitables ?	<ul style="list-style-type: none"> Après avoir effectué une analyse genre de votre propre bureau, mettre en place votre stratégie / buts / pratiques genre. Expliquer la politique et la pratique de votre bureau aux bénéficiaires et partenaires. Envisager d'associer des organisations et groupes de femmes à l'équipe initiale de votre projet pour soutenir la question et veiller à l'approche de genre de votre projet
Est-ce que des mesures ont été prises pour assurer que l'équipe du projet aie les sensibilités/compétences requises en matière de genre ?	<ul style="list-style-type: none"> Assurer une représentation égale des sexes dans votre équipe de projet, si nécessaire, ajouter l'égalité des opportunités et des informations concernant la possibilité de temps partiel / avantages sociaux dans votre offre d'emploi. Informer le personnel sur les orientations stratégiques genre et des sources d'information; envisager de soutenir des formations spécifiques en genre Encourager l'équipe projet à réfléchir sur leur rôle personnel en genre et le rôle genre (image) au sein de l'équipe ainsi que d'évaluer leurs forces et faiblesses personnelles. Envisager d'organiser une formation sur la compétence en genre.

V. ANNEXES

II. Montage et planification de projets

II.1. Sélection et définition du groupe cible

Est-ce que la composition spécifique genre du groupe cible est raisonnable par rapport au respect de l'égalité du genre?	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier les chiffres prévus, discuter avec les partenaires et éventuellement d'autres acteurs. S'assurer qu'au moins 50% des groupes cibles sont des femmes voire plus en fonction des objectifs spécifiques du projet et des contextes.
Est-ce que la situation des femmes et des hommes est perçue de manière différenciée dans l'analyse du groupe cible ? Est ce qu'il y a par exemple des informations concernant le statut socio-économique et culturel, l'âge, le groupe ethnique ou la structure organisationnelle? Quels sont les besoins pratiques et les intérêts stratégiques du genre? Y – a-t-il des différences, comment ces différences sont elles abordées?	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier que les informations sont fournies dans la description de l'analyse du problème et dans les objectifs du projet; vérifier les informations et la formulation dans le cadre logique Obtenir les données de vos partenaires de projet, penser aussi à l'utilisation de rapports d'autres acteurs, organisations internationales (ONGI, ONU, Banque mondiale, banques régionales pour des données plus générales)
Est-ce que les femmes des groupes cibles sont impliquées dans les processus de prise de décisions ?	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la participation des femmes au processus de planification: au moment de décider de votre projet avec les groupes cibles, essayer d'assurer que 50% des décideurs sont des femmes. Vérifier les méthodes décrites dans la méthodologie de projet pour assurer la participation des femmes Mettre en place un système de vérification régulier (questionnaires, enquêtes participatives, outils participatifs) et demander à vos partenaires et collègues des commentaires à ce sujet

II. Montage et planification de projets

II.2. Définition de l'objectif du projet

Est-ce que le thème genre (égalité du genre, renforcement du pouvoir des femmes) est pris en compte dans l'objectif global (explicitement ou implicitement)	<ul style="list-style-type: none"> Réfléchir sur la formulation et le contenu de votre objectif global ; considérant votre objectif global, est-ce que votre projet prend suffisamment en compte les aspects genre ? Expliquer brièvement le pourquoi et le comment dans le questionnaire
Est-ce que les conditions de vie des femmes et hommes ou le changement dans les relations du genre sont prises en compte dans les objectifs du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> Vérifier la formulation et le contenu de vos objectifs spécifiques, vérifier les indicateurs de réalisation (y compris dans le cadre logique)
Quelles organisations peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs? pourquoi?	<ul style="list-style-type: none"> Réfléchir à cela avec vos partenaires; penser à prendre d'autres partenaires à bord, qui peuvent ajouter de l'expertise genre, des liens à des politiques pertinentes et des réseaux
Est-ce qu'on s'attend à des effets possibles positifs ou négatifs de nature indirecte? Lesquels ?	<ul style="list-style-type: none"> Décrire les effets brièvement dans vos propositions

II.3. Sélection de la méthode

Est-ce que la sélection des méthodes est appropriée face aux différences par rapport aux hiérarchies et conditions de vie entre femmes et hommes dans les sociétés respectives?	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager d'utiliser des approches différentes : comme les motivations et obstacles pour la participation qui peuvent varier entre hommes et femmes ; il est nécessaire d'utiliser une combinaison d'approches pour faciliter l'implication de la communauté (par exemple des focus groupes, des bulletins, des événements communautaires, des enquêtes, la sensibilisation, la communication en cascade) • Format des rencontres : utiliser des mécanismes qui favorisent le dialogue plutôt que la communication dans un sens unique, prévoir des discussions en petits groupes et un format participatif pour les rencontres et activités. • La consultation partagée et la co-animation: penser à utiliser une équipe femme/homme pour la co-animation des activités. Prévoir une alternance homme/femme dans la présidence. • Contributions pendant les réunions : accorder une attention particulière aux contributions faites pendant une réunion. Si un dialogue semble être dominé par un genre, faire des efforts pour inviter des gens de l'autre sexe à participer et à exprimer leurs points de vue. • Publicité / invitations ciblées: inviter un nombre égal d'hommes et de femmes, en accordant une attention particulière et en ciblant le groupe le moins susceptible de participer. Utiliser un langage inclusif afin que chaque groupe se sente invité, penser à utiliser les gens des deux sexes pour promouvoir l'événement. Examiner le temps et le lieu où vous organisez la rencontre car cela peut influencer la participation des femmes. • Envisager d'organiser des ateliers pour femmes et pour hommes séparément : dans certaines situations, les gens peuvent être plus à l'aise d'exprimer leurs points de vue et opinions dans un forum séparé avec des personnes de même sexe. Cela peut garantir l'inclusion des femmes / hommes pour lesquels il n'est culturellement pas approprié de parler devant des hommes / femmes
Est-ce que le projet fait la promotion d'une participation active des femmes et hommes dans toutes les phases? Est-ce que femmes et les hommes tirent les mêmes bénéfices du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> • Voir ci-dessus pour les idées de promotion de la participation active • Développer une matrice de participation des femmes et des hommes • Prendre cet élément en compte dans votre cadre de suivi - évaluation
Est ce que la charge de travail du projet et son environnement est distribuée de façon juste entre hommes et femmes? Qui contrôle et a accès aux ressources?	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser ceci par rapport à l'organisation de votre bureau, par rapport à organisation de l'équipe du projet, à travers des évaluations annuelles de votre équipe, lors des ateliers de suivi-évaluation et de planification annuelle

II.4. Mesures planifiées

Est-ce qu'il y a des activités prévues pour discuter des comportements et pressions liées aux rôles des femmes et des hommes ?	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager de solliciter régulièrement ou ad hoc des conseils et idées d'experts en genre: envisager d'avoir un spécialiste comme membre de votre comité de pilotage de projet / conseil consultatif. • Penser à ajouter des activités (rencontres ciblées, discussions de groupe, conseil) pour discuter de ces questions
Est-ce que des activités spécifiques sont nécessaires pour appuyer femmes et hommes dans le changement de comportement ?	Penser à organiser des mesures supplémentaires de soutien pour assurer la participation des femmes (comme la réalisation de formations supplémentaires pour les femmes ayant un faible niveau d'éducation; garde d'enfant: si pertinent pour l'environnement de votre projet, envisager la possibilité d'offrir la garde d'enfants pour permettre à ceux ayant de jeunes enfants de participer, informer les parents à l'avance que cette disposition sera disponible) et des activités pour soutenir le changement de comportement suivant les rôles.

III. Ressources

Est-ce que la répartition des ressources humaines et financières pour femmes et hommes est adaptée en respectant la composition spécifique au niveau genre dans les groupes cibles ?	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser qui va probablement bénéficier des ressources affectées: hommes / femmes, mais aussi quels groupes d'hommes / de femmes? <ul style="list-style-type: none"> ○ Au niveau de votre organisation: qui a accès au budget et aux ressources? ○ Au niveau des partenaires: comment les coûts des ressources humaines sont-ils repartis? ○ Au niveau des groupes cibles: combien de femmes / hommes profitent directement de la mesure? Combien par personne en moyenne? Quel est l'accès à et le contrôle des terres? Qui reçoit des équipements de travail et des crédits? Qui participe à des formations planifiées?
Est-ce que les ressources du projet sont équitablement accessibles aux femmes et aux hommes au niveau de votre organisation et des groupes cibles? Si non, quelles mesures sont envisagées pour changer cette situation ?	
Est-ce que des ressources humaines et financières spécifiques sont nécessaires pour travailler dans le sens de l'égalité du genre ?	<ul style="list-style-type: none"> • dans votre budget prévu, penser à ajouter des postes budgétaires spécifiques qui peuvent aider à garantir la participation des femmes / hommes (par exemple frais de taxi, si le transport est un problème pour les femmes; formations complémentaires pour les femmes en cas de besoin pour assurer l'équilibre genre); • Est-ce que des formations en genre seront financées? <p>Est-ce qu'il y a des ressources financières pour des consultants en genre?</p>

CHAPITRE 2. LA MISE EN ŒUVRE

Est-ce que la planification sensible au genre est réellement mise en œuvre?	<ul style="list-style-type: none"> • Suivre les données agrégées sur le genre à travers la mise en œuvre, analyser et décrire l'avancement dans les rapports intermédiaires • Analyser les effets directs dans vos rapports intermédiaires
Est-ce que les responsabilités et les pouvoirs de prise de décision ont été partagés de façon équilibrée entre les genres dans l'équipe du projet?	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner et discuter ceci régulièrement avec les partenaires du projet; • Chercher l'ensemble des solutions adaptées pour un équilibre genre dans vos équipes de projet et concernant la prise de décision; informer vous sur les bonnes pratiques dans votre pays. Ex.: assurer la prise de décisions pendant les heures de travail, prendre en compte d'autres charges de travail et responsabilités familiales - poser des questions, fournir un soutien pertinent et adéquate (garde d'enfants, transport, autres) • Mentionner ces thématiques dans vos rapports de projet
Est-ce que la charge de travail de l'équipe du projet a été répartie de façon juste entre les genres?	
Est-ce que l'équipe du projet fait appel à des consultants en genre si nécessaire?	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager la création d'un réseau d'experts genre pour votre pays / programme régional • Envisagez d'inclure des experts genre dans votre comité de pilotage du projet

CHAPITRE 3. SUIVI ET EVALUATION

Indicateurs:

Des indicateurs par rapport au genre sont nécessaires pour mesurer le progrès vers les objectifs qui eux-mêmes doivent prendre en compte le genre. Une condition préalable pour l'établissement d'indicateur par rapport au genre est la disponibilité de données ventilées par sexe (voir la phase de planification). Des indicateurs sensibles au genre peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Ci-dessous quelques **exemples de thématique qui peuvent être mesurés à différents niveaux**:

Niveau micro

- ⇒ La participation (qualité / quantité) de femmes et hommes aux activités du projet;
- ⇒ L'accès de femmes et hommes à la prise de décision, aux ressources et services du projet
- ⇒ Effets du projet attendus / inattendus pour les femmes / hommes (par rapport aux objectifs du projet)
- ⇒ Les besoins pratiques et stratégiques comblés / non comblés des femmes et des hommes (par rapport aux besoins exprimés)
- ⇒ Changements dans l'allocation du budget du projet vers le genre
- ⇒ Changements dans la capacité du personnel de projet de promouvoir l'égalité genre comme tâche transversale
- ⇒ Emergence de nouvelles thématiques de genre dans le projet ou en tant que résultat du projet.

V. ANNEXES

Niveau méso

- ⇒ Changements concernant la quantité / qualité du personnel de votre structure compétent en genre
- ⇒ Changements concernant la création et l'utilisation d'outils et de procédures pour promouvoir l'équité genre
- ⇒ Nouvelles initiatives et partenariats pour créer des synergies de collaboration concernant l'équité genre
- ⇒ Changements dans les pratiques de recrutement vers une égalité des chances;
- ⇒ Changements dans l'allocation budgétaire en faveur du genre

Niveau macro

- ⇒ Changements dans la législation / documents politiques concernant l'égalité genre
- ⇒ Changements dans l'allocation budgétaire national / sectoriel en faveur de thématiques concernant l'égalité genre
- ⇒ Changements de priorités institutionnelles en faveur de thématiques femme / genre
- ⇒ Changements au niveau de la participation politique des femmes et des hommes à différents niveaux
- ⇒ Taux d'emploi / chômage (femmes / hommes) dans différents secteurs
- ⇒ Accès aux actifs productifs (terre, crédit, formation professionnelle)
- ⇒ Accès aux services de base (éducation, santé, eau) par les femmes / hommes, filles / garçons
- ⇒ Tendances influençant les rôles et relations genre telles que des réformes économiques, la migration des hommes vers les zones urbaines, l'introduction de nouvelles possibilités d'emploi grâce à la libéralisation des marchés, nouvelles technologies ...

Est-ce que les indicateurs ont été définis en tenant compte du genre?	<ul style="list-style-type: none"> • Révision du cadre logique (l'utiliser comme un outil de gestion permanent, faire des précisions si nécessaire / possible au cours du projet)
Quels effets spécifiques au genre peuvent être identifiés? Quels effets inattendus ont surgi?	<ul style="list-style-type: none"> • Inclure cette question dans votre système de suivi régulier et peut-être comme point régulier de l'ordre de jour dans vos discussions avec les bénéficiaires. • Inclure ces questions dans vos rapports, dans vos outils pour l'apprentissage entre les projets (ateliers annuels entre les partenaires / publications, autres)
Est-ce qu'il a été assuré que les résultats du projet seront pris en compte lors de la planification du prochain programme / projet?	<ul style="list-style-type: none"> • voir exemples ci-dessus • Si c'est adapté, envoyer des commentaires spécifiques à votre point focal genre.

Annexe 3. Canevas pour les actions des partenaires en développement organisationnel

Dans le souci de renforcer la performance organisationnelle de ses partenaires *dvv international* vous a envoyé un questionnaire permettant d'identifier vos points faibles du point de vue institutionnel et organisationnel. L'analyse des réponses a donné lieu à la chaîne de résultats élaborée en commun. Des actions prioritaires seront menées, parmi lesquelles celle faisant l'objet de ce canevas.

Il est important que vous précisiez les **objectifs** de l'action ainsi que les **transformations/progrès** que vous vous attendez de percevoir à l'échéance indiquée.

Date :

Nom du partenaire :

Personne(s) répondant à ce canevas :

Titre du projet :

1-ETAT DES LIEUX (INSUFFISANCES A COMBLER)

2-OBJECTIFS VISES PAR L'APPUI APORTE PAR *dvv international*

3-TRANSFORMATIONS PALPABLES ATTENDUES

4-MOYENS DE MISE EN OEUVRE

5-MECANISMES DE SUIVI/EVALUATION

6-ORGANIGRAMME





Contacts Bureau régional Afrique de l'Ouest :

Bacodjicoroni ACI, Rue 577 porte 67, BP. E 409
+223 20 28 28 86, mali@dvv-international-ao.org

**Représentante régionale *dvv international*
Afrique de l'Ouest :**

Esther Hirsch, hirsch@dvv-international-ao.org

Coordinateur du projet Guinée :

Souaré Alhassane, souare@dvv-international-ao.org

Coordinateur de programme Mali :

Mouhamadou Diagne, diagne@dvv-international-ao.org



dvv international Afrique de l'ouest

www.dvv-international-ao.org